

**Grado de madurez en la gestión de proyectos de la
Empresa APROIND LTDA**

Jury Jackeline Díaz Cubides

María Fernanda Gómez Dussan

Universidad Piloto de Colombia

Facultad de administración de empresas

Especialización gerencia de proyectos

Bogotá D.C

2017

**Grado de madurez en la gestión de proyectos de las
Empresa APROIND LTDA.**

Jury Jackeline Díaz Cubides

María Fernanda Gómez Dussan

**Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en gerencia de proyectos**

Director de proyecto

Sigifredo Arce Labrada

Ingeniero industrial

MBA MGP

Universidad Piloto de Colombia

Facultad de administración de empresas

Especialización gerencia de proyectos

Bogotá D.C.

2017

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma de Jurado

Bogotá, 2017

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de grado en primer lugar a Dios que siempre nos acompaña en cada paso de nuestra vida.

A nuestra familia por su apoyo incondicional en todo momento, por los valores y principios que siempre nos inculcaron y que nos hacen ser lo que somos hoy, Siempre fueron ejemplo de trabajo, perseverancia y honestidad

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar” Thomas Chalmers

Agradecimientos

Agradecemos a Dios que nos dio la fuerza y la fe para creer y hacer lo que nos parecía imposible terminar.

Este proyecto es el resultado del esfuerzo del equipo de todos los que formamos el grupo de trabajo, por esto agradecemos a nuestro director de proyecto Ing. Sigifredo Arc, en su labor de transferir el conocimiento a favor de este proyecto.

Agradecemos a nuestras familias que nos brindaron todo lo necesario para llegar hasta donde estamos, fueron el soporte necesario y el verdadero apoyo en todo este recorrido.

Resumen

Este proyecto corresponde a la realización de un proceso de consultoría que mida el nivel de madurez en la gestión de proyectos de APROIND LTDA. A través de una entrevista enfocada a proyectos, se debe medir el nivel de madurez para poder establecer una propuesta de trabajo, para que APROIND LTDA adquiriera un nivel más alto en cuanto a las buenas prácticas en la gestión de los proyectos. Se realiza una recopilación teórica de algunos modelos de madurez como el Modelo de Madurez de Harold Kerzner (KPM3™) en cual se enfoca en 5 niveles por los que pasan las empresas según su evolución su nivel de gestión de proyectos, el Colombian Project Management Maturity Model (CP3M) el cual se basa en una caracterización y la interrelación de 4 componentes y mediante una herramienta evalúa la compañía entre una calificación de 0 a 5, y por último el OPM3 es un modelo que permite tener un parámetro donde se observa que tan efectivas son las prácticas en la organización para la gestión de proyectos y sus derivados, este es uno de los modelos más conocidos por su respaldo del PMI.

Palabras Clave: PMI, Proyectos, madurez, OPM3, CP3M, KPM3™.

Abstract

This project corresponds to the realization of a consulting process that measures the level of maturity in project management of APROIND LTDA. Through an interview focused on projects, you must measure the level of maturity to be able to establish a work proposal, so that APROIND LTDA acquires a higher level in terms of good practices in the management of projects. A theoretical compilation is made of some models of maturity such as the Harold Kerzner Maturity Model (KPM3 TM) which focuses on 5 levels through which companies pass according to their evolution, their level of project management, the Colombian Project Management Maturity Model (CP3M) which is based on a characterization and the interrelation of 4 components and through a tool evaluates the company between a rating of 0 to 5, and finally the OPM3 is a model that allows to have a parameter where it is observed that effective are the practices in the organization for the management of projects and their derivatives, this is one of the models best known for its support of the PMI.

Keywords: PMI, Projects, maturity, OPM3, CP3M, KPM3 TM.

Tabla de Contenido

Resumen	VI
Introducción	18
Planteamiento del problema	19
Objetivos	20
Objetivo general	20
Objetivos específicos	20
Descripción de la empresa	21
Misión	21
Visión	21
Organización	21
Marco Teórico	22
Modelo de excelencia de proyecto IPMA	22
Modelo OPM3 del PMI	28
Estructura	30
Cultura	31
Tecnológica	31
Recurso Humano	31
Mejora de Procesos	32
Medidas	33
Control	34
Mejoras	34
Como usar OPM3:	34

Modelo comparativo.	35
Modelo de diseño.	35
Modelo de mejoras.	35
Paso Uno—Adquisición de Conocimiento: Preparación para la Evaluación	35
Paso Dos—Evaluación de Desempeño	36
Paso Tres—Administración de Mejoras: Plan de Mejoramiento	36
Paso Cuatro—Administración de Mejoras: Implementación de Mejoras	36
Paso Cinco—Administración de Mejoras: Repetir el Proceso	37
Etapas de Mejoras de Procesos	37
Estandarizar	37
Medición	38
Control	38
Modelo de madurez de Harold Kerzner (KPM3™)	38
Niveles que componen el modelo de madurez de Harold Kerzner (KPM3™)	39
Lenguaje común	39
Procesos comunes	39
Metodología Única	39
Benchmarking	39
Mejora continua	40
Tipos de riesgo	41
Colombian Project Management Maturity Model (CP3M)	41
Marco metodológico	44
Descripción de la situación actual	44
Participantes	45

Instrumento	45
Tipo de Investigación (Metodología Y Diseño)	46
Presentación y análisis de resultados	48
Ficha técnica de la entrevista	48
Sección 1: Datos Generales (pregunta 7 a 11)	49
Sección 2: Datos Organizacionales	51
Sección 3: Normas ISO (pregunta 18 a 22)	52
Sección 4: ISO 21500 para la Gerencia de Proyectos (pregunta 23 a 28)	52
Sección 5: Habilitadores o Facilitadores Organizacionales (pregunta 29 a 32)	56
Conclusión- Habilitadores organizacionales de Cultura:	57
Conclusión- Habilitadores organizacionales de Estructura	58
Conclusión- Habilitadores organizacionales de Recursos Humanos	59
Conclusión- Habilitadores organizacionales de Recursos Tecnológicos:	60
Sección 6: Procesos de Gestión de Proyectos (preguntas 33 a 42)	61
Conclusiones generales de los resultados	86
Plan de trabajo para mejorar la percepción del grado de madurez en la gestión de proyectos de la empresa APROIND LTDA	91
Antecedentes	91
Hallazgos	92
Grupos de proceso de gestión de proyectos	93
Fortalezas y oportunidades de mejora	94
Estrategia global	94
Nivel de acción 1:	95
Nivel de acción 2:	97

Nivel de acción 3	98
Situación futura de APROIND.	99
Presupuesto para la ejecución de este proyecto.	99
Recuperación de la inversión	100
Acta de constitución del proyecto (PROJECT CHARTER)	101
Estructura desglosada de trabajo	105
Línea base de tiempo y costo	106
Diagrama de red	112
Curva de recursos (tiempo – costo)	113
Matriz RACI – RRHH	114
Matriz de interesados	116
Matriz de adquisiciones	118
Flujo de las comunicaciones	124
Matriz de riesgos	126
Referencias bibliográficas	148

Tabla de figuras

Figura 1: Estructura del Modelo de excelencia para Proyectos IPMA	23
Figura 2: Cada mejor práctica	29
Figura 3: Pasos de la mejora de proyectos	33
Figura 4: Ciclo OPM3	36
Figura 5: Las fases del mejoramiento de procesos, OPM3	37
Figura 6: Modelo de madurez de Harold Kerzner	40
Figura 7: Estructura del modelo de madurez en gestión de proyectos CP3M	42
Figura 8: Escala de madurez Organizacional del modelo de madurez en gestión de proyectos CP3M	43
Figura 9: Fases de Trabajo	95
Figura 10: Flujo de las comunicaciones	124

Tabla de gráficos

Gráfica 1: Años de experiencia en proyectos	50
Gráfica 2: Educación oficial en gestión de proyectos	51
Gráfica 3: Conocimiento de la Norma ISO 21500	53
Gráfica 4: Aporte de la norma ISO 21500	54
Gráfica 5: Certificación de la norma ISO 21500	54
Gráfica 6: Se debe certificar la ISO 21500	55
Gráfica 7: Implementación de la ISO 21500	55
Gráfica 8: Incompatibilidad de ISO 9001 e ISO 21500	56
Gráfica 9: Habilitadores Organizacionales	61
Gráfica 10: Madurez: Área de Integración	63
Gráfica 11: Madurez: área Alcance	65
Gráfica 12: Madurez: Área tiempo	67
Gráfica 13: Madurez Área costos	69
Gráfica 14: Área Calidad	71
Gráfica 15: Área RRHH	73
Gráfica 16: Área Comunicación	75
Gráfica 17: Área de riesgos	77
Gráfica 18: Área adquisición	78
Gráfica 19: Área Interesados	80
Gráfica 20: Madurez por área de conocimiento	82
Gráfica 21: Madurez por grupos de proceso	84
Gráfica 22: Capacidad de la organización en gestión de proyectos	86
Gráfica 23: Madurez por área de conocimiento	86
Gráfica 24: Grupos de proceso de gestión de proyectos	87
Gráfica 25: Capacidad de la organización en gestión de proyectos	92

Gráfica 26: Procesos de las áreas de conocimiento	92
Gráfica 27: Madurez por grupos de procesos	93
Gráfica 28: Diagrama de red	112
Gráfica 29: Etapa de elaboración de la curva: propuesta	113

Lista de Tablas

Tabla 1: Criterios y Subcriterios	24
Tabla 2: Grado de madurez en la gestión de proyectos en las empresas constructoras de Colombia	46
Tabla 3: Datos Entrevistados	48
Tabla 4: Datos generales	49
Tabla 5: Datos Organizacionales (pregunta 12 a 17)	51
Tabla 6: ISO 21500 para la Gerencia de Proyectos	52
Tabla 7: Habilitadores (H1 a H22)	57
Tabla 8: Habilitadores (H7 a H22)	58
Tabla 9: Recursos Humanos	58
Tabla 10: Tecnológicos	59
Tabla 11: Habilitadores Organizacionales	60
Tabla 12: Gestión del alcance del proyecto	63
Tabla 13: Área de conocimiento: gestión del tiempo del proyecto	65
Tabla 14: área de conocimiento: gestión de los costos del proyecto	67
Tabla 15: área de conocimiento: gestión de la calidad del proyecto	69
Tabla 16: Área de conocimientos: gestión de los recursos humanos del proyecto	71
Tabla 17: área de conocimiento: gestión de las comunicaciones del proyecto	73
Tabla 18: área de conocimiento: riesgos	75
Tabla 19: área de conocimiento: gestión de las adquisiciones del proyecto	77
Tabla 20: área de conocimiento: gestión de los interesados del proyecto	79
Tabla 21: Resumen madurez por área de conocimiento	81
Tabla 22: Por grupos de procesos de gestión de proyectos	83
Tabla 23: Presupuesto Consolidado	99
Tabla 24: Línea base de tiempo y costo	106
Tabla 25: Matriz RACI - RRHH	114

Tabla 26: Matriz de interesados	116
Tabla 27: Definición de adquisición	118
Tabla 28: Tipo de contrato	119
Tabla 29: Gestión de riesgos de adquisiciones	119
Tabla 30: Criterios de decisión	120
Tabla 31: Métricas de las actividades de adquisición	121
Tabla 32: Matriz poder- interés	125
Tabla 33: Matriz de riesgos	126

Tabla de Anexos

Anexo A: Instrumento para la recolección de datos (encuesta)	129
--	-----

Introducción

Se observa al interior de algunas empresas Colombianas la falta de desarrollo referente a las buenas prácticas en la gestión de proyectos. Esta situación puede deberse al desconocimiento, dado que a pesar que es una práctica que en varios países se desarrolla de manera común, aún aquí no se toma como prácticas habituales, razón por la cual es necesario contextualizar a las empresas acerca de los beneficios que les traerá el desarrollar proyectos bajo prácticas de buena gestión de proyecto.

Por lo anterior, el presente trabajo, pretende conocer, analizar, evaluar e implementar el grado de madurez en la gestión de proyectos que se lleva a cabo actualmente en la organización APROIND LTDA, teniendo como referencia modelos de maduración en la gestión de los proyectos. El OPM3® es un modelo estándar que se establece con el fin de que las organizaciones logren comprender y medir el nivel de madurez, respecto a las mejores prácticas establecidas en el PMI (Project Management Institute Inc.), las cuales se establecen como las mejores prácticas SMCi [Estandariza (Standardize), Mide (Measure), Controla (Control) y Mejora (Improve)]. Existen otras buenas prácticas que establecen un ambiente adecuado para el desarrollo de los procesos en la gestión de proyectos y que dichos procesos se mantengan en el tiempo. Esto con el fin de que las organizaciones se alineen a unas buenas prácticas y logren un grado alto de madurez en la gestión de los proyectos.

Se determinará el grado de madurez de la empresa APROIND LTDA y a partir de ellos se generará un plan, en dicho plan se incluye un plan de trabajo, presupuesto y programación para

el cumplimiento de las metas propuestas y así lograr el éxito en la implementación del modelo de madurez en la gestión de los proyectos de la empresa APROIND LTDA.

Planteamiento del problema

La Gestión de proyectos tiene como finalidad encaminar de manera correcta y asertiva el desarrollo y ejecución de los proyectos, obteniendo resultados que cumplan con los objetivos planteados. Actualmente se ha observado como esta gestión se está desarrollando de manera incompleta o no se está realizando, generando así proyectos que difieren de los planes iniciales, evidenciando atrasos o sobrecostos, e inclusive proyectos que por deficiencias en la ejecución o planeación debieron ser cancelados.

Algunas empresas que se dedican de manera exclusiva a la ejecución de proyectos de diferentes áreas han observado como esta falencia en la gestión de proyectos no solo está afectando proyectos únicos sino que terminan por afectar financieramente las compañías que los desarrollan llevándolas a situaciones de quiebra.

Por lo anterior, es necesario intervenir en los proyectos desde el inicio, desarrollando buenas prácticas en la gestión de proyectos, que se lleven a cabo en cada una de las fases de manera completa y coordinada; permitiendo obtener resultados satisfactorios o que se puedan predecir posibles situaciones de riesgo o mejora, llegando con estos datos a situaciones de auto referenciamiento a partir del know how que va a adquirir la empresa con la inclusión de la gestión de proyectos en su metodología de trabajo.

Objetivos

Objetivo general

- Conocer la percepción del grado de madurez en la gestión organizacional de la empresa APROIND LTDA. , utilizando la entrevista estructurada a los involucrados en la dirección y gestión de proyectos, haciendo uso del estándar PMBOK 5ª edición – Guía para los Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) del PMI.

Objetivos específicos

- Conocer los facilitadores, capacidades o habilidades organizacionales que apoyan la gestión de proyectos en la empresa APROIND LTDA.
- Conocer el grado de madurez por los grupos de procesos de la gestión de proyectos (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre) y las buenas prácticas según PMBOK 5ª edición
- Conocer el grado de madurez por los grupos de procesos de las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos (integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados) y las buenas prácticas según PMBOK 5ª edición.
- Proponer posibles estrategias y herramientas puntuales a mediano y largo plazo, que puedan aplicarse para mejorar los procesos y el grado de madurez en la dirección y gestión de proyectos en la empresa APROIND LTDA.

Descripción de la empresa

Nombre Aproind LTDA

Misión

Brindar soluciones integrales en el sector eléctrico, civil, automatización industrial y de comunicaciones, con servicios y productos de calidad que satisfagan y excedan las expectativas de nuestros clientes en el lugar y momento requerido por ellos, procurando el beneficio y crecimiento mutuo, con un alto compromiso de mejoramiento continuo en nuestros procesos y acuerdos.

Visión

Nuestra compañía será reconocida en el 2020 por el sector eléctrico, sector civil e industrial, como la empresa de mayor compromiso y cumplimiento en sus acuerdos y negociaciones, al igual por sus altos estándares de calidad en cada proyecto, servicio y productos entregados.

Organización

Aproind Ltda. Es una empresa que lleva en el mercado aproximadamente siete años, que ha crecido de una manera satisfactoria. Una de las principales fortalezas que ha tenido esta empresa es la aceptación en el mercado, obteniendo así proyectos de gran importancia en compañías grandes. Es una empresa comprometida con el desarrollo del sector eléctrico y civil, conformado por un equipo de profesionales de la ingeniería y arquitectura, con conocimiento y experiencia de las actividades ofrecidas a sus clientes. Su propósito es brindar soluciones integrales en la planeación, diseño, mantenimiento y ejecución de instalaciones eléctricas e

instalaciones civiles ya sea domiciliaria, industrial e institucional, con el fin de brindar una solución completa a los clientes para su crecimiento y desarrollo.

Esta compañía presta servicios de asesoramiento y diseño para ejecutar o ampliar obras sistemas eléctricos, sistemas de iluminación, puestas a tierra y apantallamiento entre otras. También está en la capacidad de implementar, mantener y poner en marcha los anteriores diseños ofreciendo el portafolio completo para este tipo de proyectos.

Marco Teórico

En concordancia con el tema de investigación abordado en este proyecto, se toman en cuenta los siguientes Modelos de Madurez, con el fin de tener claros los parámetros y estándares con los cuales será validado el grado de cultura en la gestión organizacional; El primero de ellos tiene en cuenta un sistema de gestión encaminado a la obtención del éxito de una organización denominado Modelo EFQM de Excelencia, utilizado en organizaciones Europeas.

Modelo de excelencia de proyecto IPMA

Este modelo es propiedad de la Asociación Internacional de Gestión de Proyectos (IPMA), desarrollado en 1996 por la Asociación Alemana de Gestión de Proyectos, este modelo junto con el modelo EFQM de Excelencia tienen parámetros similares, sin embargo este último se basa en evaluar cada uno de los procesos de la empresa, mientras que el Modelo de Excelencia de Proyectos IPMA busca la excelencia en la entrega individual de un proyecto.



Figura 1: Estructura del Modelo de excelencia para Proyectos IPMA

Fuente: Asociación alemana de Gestión de Proyectos (IPMA), 1996

Como se observa en la figura 1 este modelo consta de 9 macro-criterios los cuales a su vez se dividen en 22 sub-criterios, dichos criterios permiten evaluar los resultados de cada una de las actividades.

Este modelo parte de la descripción de cada uno de los criterios, lo cual supone un punto de partida para las actividades que conforman el proyecto, el cual a su vez tiene su punto de partida en los objetivos fijados, es decir que este modelo parte de la idea que el proyecto es impulsado por sus objetivos y que cada una de las actividades que se plantean buscan precisamente ejecutar esos objetivos.

El modelo está orientado bajo las fases de dirección del proyecto y resultados del proyecto, en este sentido se observan las causas y efectos de todas las acciones ejecutadas. Partiendo de la idea que cada actividad ejecutada (causa) tiene su reacción (efecto), dicha

reacción afectara de alguna manera y en diferentes grados el resultado obtenido, por eso dichas actividades deben ser estructuradas de tal manera que lleven a conseguir los objetivos propuestos.

En el segundo análisis en donde la dirección de la información va desde los resultados del proyecto hacia la dirección del proyecto, es donde se obtiene la retroalimentación, el crecer de la organización con base en las experiencias y a partir de ellas formular situaciones de mejora o de innovación dentro de los procesos.

Los criterios y sub-criterios se describen en la siguiente tabla, incluyendo una breve descripción de cada sub-criterio:

Tabla 1: Criterios y Subcriterios

Criterio	Sub-criterio	Descripción
Objetivos del proyecto	Expectativas de los interesados	Las expectativas y requerimientos de las partes interesadas se identifican (la solicitud debe contener una lista de grupos de interés, sus expectativas y exigencias).
	Desarrollo de los objetivos	Los objetivos del proyecto se integran basados en la información amplia de los intereses de las partes interesadas.
	Gestión de los objetivos	Los objetivos del proyecto se imparten, se ejecutan, son revisados y adaptados

Continuación Tabla 1: Criterios y Subcriterios

Criterio	Sub-criterio	Descripción
Liderazgo	Ejemplo para el equipo del proyecto	Los directivos dan ejemplo creíble para efectivamente promover y apoyar activamente las mejoras dentro del proyecto
	Ejemplo para las partes interesadas	Los directivos cuidan a los clientes, proveedores y otras organizaciones.
Personas	Potencial del equipo de trabajo	Cómo se ve, se mantiene y se desarrolla el potencial de los empleados utilizado para lograr los resultados del proyecto.
	Involucramiento del equipo de trabajo	Los empleados están involucrados, participaron y están facultados para tomar acciones independientes.
Recursos	Financieros	Cómo se planifica y se administran los recursos financieros del proyecto.
	Información	Cómo se planifica y se administra la información del proyecto.
	Proveedores y sus servicios	Cómo se planifica y administran los proveedores y sus servicios.
	Otros recursos	Cómo se planifica y administran otros recursos.

Continuación Tabla 1: Criterios y Subcriterios

Criterio	Sub-criterio	Descripción
Procesos	Mejora continua	Los procesos necesarios para el éxito del proyecto son identificados sistemáticamente, administrados, controlados, adaptados y optimizados.
	Adaptación de métodos y sistemas	Qué métodos y sistemas de gestión de proyectos se adoptan de manera efectiva y como son usados y mejorados.
	Lecciones aprendidas	El proyecto prepara y documenta experiencias pasadas y actuales para que otros proyectos puedan beneficiarse.
Resultados para los clientes	Percepción directa del resultado del proyecto para los clientes	Los clientes juzgan el proyecto en sus logros y resultados directamente teniendo en cuenta las mediciones del producto entregado por el proyecto. Ej. La construcción de un vehículo todo terreno
	Percepción indirecta del resultado del proyecto para los clientes	Los clientes juzgan el proyecto en sus logros y resultados teniendo en cuenta las mediciones de beneficios indirectos o requerimientos que no son propios del producto que entrega el proyecto pero

Continuación Tabla 1: Criterios y Subcriterios

Criterio	Sub-criterio	Descripción
	clientes teniendo en cuenta otras mediciones	que son necesarios para que el cliente perciba un buen producto. Ej. La inclusión de elementos de confort de un vehículo de gama alta.
Resultados para el equipo	Percepción directa del equipo del proyecto	Los empleados y gerentes juzgan el proyecto, el trabajo en equipo dentro del proyecto, los logros y los resultados del proyecto directamente, incluso con los resultados posteriores. Ej. Las capacitaciones o entrenamientos recibidos para la ejecución de la dirección o ejecución del proyecto.
	Percepción Indirecta del equipo teniendo en cuenta otras mediciones	Los empleados y gerentes juzgan el proyecto, el trabajo en equipo, los logros y los resultados del proyecto que reciben indirectamente. Ej. La experiencia o capacitación recibida que se refleja en promoción a otros proyectos similares o mejores cargos al aumentar su perfil profesional.
	Resultados para otras partes interesadas	Percepción directa del resultado del proyecto para las partes interesadas
		Cómo las partes interesadas afectadas por el proyecto, perciben el proyecto directamente por el producto que entrega, Ej. Una carretera que mejora el acceso a una zona rural.

partes interesadas

Continuación Tabla 1: Criterios y Subcriterios

Criterio	Sub-criterio	Descripción
	Percepción indirecta del resultado del proyecto para las partes interesadas.	Cómo las partes interesadas afectadas, juzgan el beneficio indirecto recibido por el producto que entrega. Ej. La carretera entregada aumenta la inversión en el turismo y disminuye costos de la comercialización de productos.
Claves de rendimiento y resultados del proyecto	Cumplimiento de objetivos	Demostrar en qué medida el proyecto logra los objetivos (75%)
	Mediciones de desempeño	Demostrar el desempeño de los proyectos, teniendo en cuenta las medidas más allá de 9,1 (25%)

Fuente: CRITERIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DELPROJECT EXCELLENCE MODEL (Diana L. Gutiérrez F., Alejandro Páez R., Camilo A. Valencia B.)

Este modelo es ampliamente aplicado para identificar las fortalezas y áreas relacionadas con la mejora de los proyectos, siendo más útil cuando se realiza la comparación entre los resultados de diferentes proyectos.

Modelo OPM3 del PMI

Los proyectos de gestión de calidad son evaluados a partir de la OPM3, la cual hace referencia a la madurez de dichos proyectos así como a la existencia de mejores prácticas. El

éxito en las organizaciones se da gracias a la colaboración periódica de los miembros de la industria respecto a las tendencias existentes y practicas novedosas. Uno de los pilares para la actualización de la información de administración de proyectos se da gracias a la publicación realizada por el PMI conocida como la guía PMBOK ® la cual es certificada por miembros de la industria, a través de ellos se colecta y refina la información de los proyectos. La guía en mención se convierte en un patrón de calidad que incide en el desarrollo de mejores prácticas, igualmente se debe adaptar dentro del portafolio de los programas.

El éxito y veraz cumplimiento de las capacidades y resultados son evidencia de la madurez de la organización, así como la habilidad en la entrega de proyectos, los cuales se caracterizan por ser imaginables, equilibrados y célebres. OPM3 se convierte en protagonista de la gestión de proyectos ya que promueve el mejoramiento de las prácticas y busca el logro de los objetivos organizacionales.

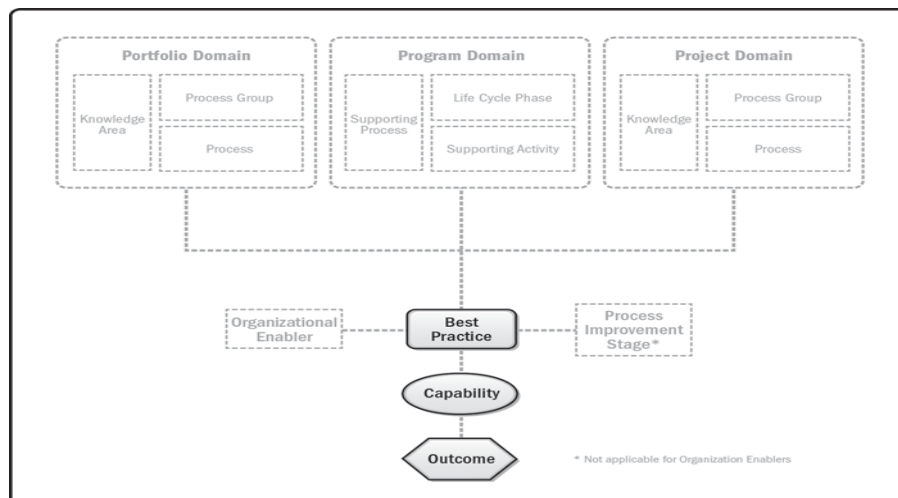


Figura 2: Cada mejor práctica

Fuente: La mejor práctica del OPM3

A partir de la figura 2, se reconocen cada una de las mejores prácticas, en ellas se presenta una serie de resultados. Las capacidades evidenciadas por las organizaciones son la referencia de las capacidades existentes en las mismas. La muestra de diversos resultados asociados se convierte en el soporte tangible e intangible.

En el momento en que una organización evidencia la existencia de mejores prácticas pero en uno de sus ítems posee falencias, se puede contemplar como una mejor práctica que logra conseguir beneficios que suplan las necesidades de la organización.

Las mejores prácticas para facilitadores de OPM se encuentran representadas en 18 categorías o grupos. Para realizar dicha clasificación se debe ejecutar la estrategia del marco de referencia del proyecto de gestión organizacional, dicha ejecución se convierte en el soporte de las mejores prácticas que soportan OPM3.

Estructura

Las organizaciones presentan diversidad en las estructuras planteadas. Algunas de las estructuras se clasifican de acuerdo a la función, geografía, producto o línea de servicio así como a la interacción de estas. Otras estructuras se diversifican dependiendo de las relaciones existentes entre empleados, la locación de los recursos y las formalidades de la estrategia. Existen algunos facilitadores estructurales encargados de instaurar Al interior de las organizaciones una formación estratégica y locación de recursos planteada sobre estructuras organizacionales que permiten la ejecución del proyecto de gestión organizacional.

Cultura

La cultura organizacional se puede evidenciar desde diferentes perspectivas al interior de las organizaciones. Uno de sus pilares en la comprensión del trabajo en equipo realizado por los miembros de la misma. La cultura organizacional permite que el OPM sea exitoso al interior de la organización. Por tanto, ésta debe comprender el portafolio, programa y gestión del proyecto. Los ejecutivos pueden promover un OPM exitoso si además de ser administradores se comportan como actores y patrocinadores de espacios en los cuales las mejores prácticas sean compartidas y apalancadas.

Tecnológica

Con el auge de las nuevas tecnologías, esta se ha convertido en una herramienta fundamental para el desarrollo de las tareas manuales dado que permite rapidez y economía. Igualmente, impulsa la reutilización de prácticas y técnicas acertadas, divulgando el conocimiento y la participación en la comparación organizacional. La tecnología ayuda las organizaciones a desarrollar mejor las tareas manuales, más rápida y económicamente. Adicionalmente fomenta la reutilización de buenas prácticas y técnicas, compartiendo el conocimiento y permitiendo a la organización compararse con organizaciones similares. La base primordial del éxito de las organizaciones se encuentra en los programas y portafolio general

Recurso Humano

El área de recursos humanos constituye un eje fundamental para el desarrollo de la organización, por ende, el éxito del OPM se caracteriza. Por contar con las personas en el rol indicado para ellas, promoviendo la sana competencia, evaluaciones de desempeño acertadas y

una eficaz y eficiente inversión en planes de formación. Lo mencionado anteriormente, se convierte en el indicador de un alto desempeño organizacional

Mejora de Procesos

Las compañías han destacado su permanencia a la aplicación de diversidad de técnicas de mejora y de procesos. Algunas de ellas son evidentes en los procesos de reingeniería de las operaciones que permiten mejorar la eficiencia y efectividad de la estructura OPM. Los pasos de mejora en los procesos son:

- **Estandarizar:** Dentro de éste ítem se encuentran cuatro pasos que permiten su desarrollo.
- **Resumen del órgano dirigente:** El órgano de gobierno debe tener autoridad en la organización, contener su proceso y estar en su lugar.
- **Proceso documentado:** Realizar una documentación clara y continua del proceso, en algún momento será de utilidad para alguien al interior de la organización.
- **Comunicar el proceso:** Transmitir los resultados del proceso a cada uno de los miembros responsables de su ejecución.
- **Adherencia del proceso:** Aplicar los cuatro pasos constantemente para lograr sostenibilidad.

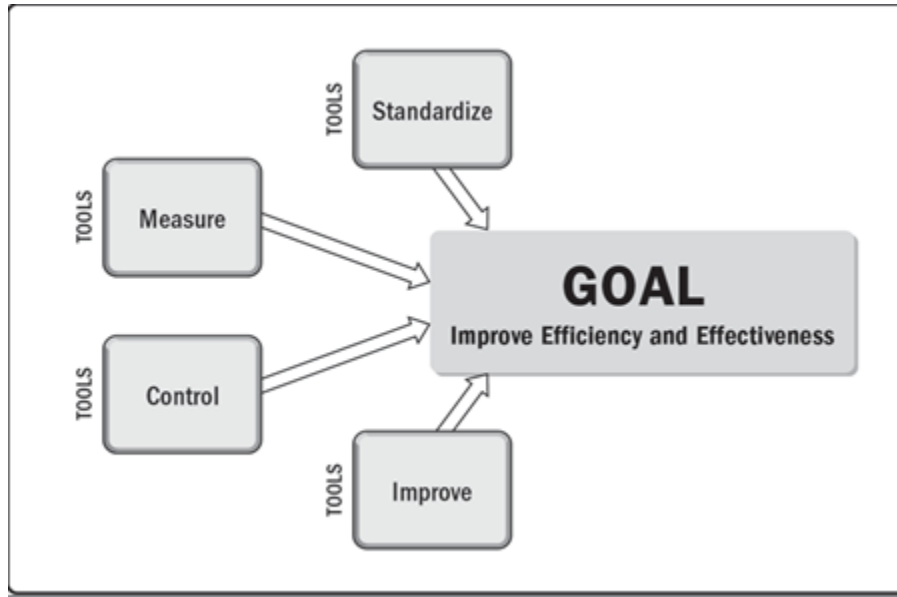


Figura 3: Pasos de la mejora de proyectos

Fuente: La mejor práctica del OPM3

Medidas

Posterior a la estandarización de los procesos se debe seleccionar los cuales hayan sido efectivos para la organización. Dicha medición permite cuantificar la calidad y entrada de los procesos por medio de sus cinco pasos claves:

- Identificar medidas en procesos críticos enfocados a cliente.
- Identificar las características de los procesos críticos.
- Medir las características de los procesos críticos.
- Identificar medidas iniciales
- Medir las medidas iniciales críticas.

Control

Un proceso está bajo control cuando la organización ha reunido la información necesaria y evidente para su medición. El orden del control es:

- Crear un plan de control de procesos con límites avanzados y bajos de control.
- Implementar el plan de control de procesos.
- Observar los procesos operando dentro de los límites planeados consistentemente sobre el tiempo.

Mejoras

La mejora continua se da cuando el proceso ha sido estandarizado, medido y controlado. Las organizaciones deben implementar planes de mejora continua, la cual debe ir más allá de una revisión del proceso. Los tres conceptos claves son: Identificar los problemas de los procesos desde su raíz; determinar la raíz causante del problema y por qué no está funcionando al nivel que debería.

Como usar OPM3:

OPM3, es un proceso que utiliza la ejecución estratégica adecuada a través de los siguientes pasos:

- Adquirir conocimientos.
- Realizar evaluaciones.
- Gestionar mejoras.
- Repetir el proceso.

Estos pasos se pueden utilizar como un comparativo del modelo o proceso mejorado, promoviendo un acceso fácil a los aspectos trascendentales de la organización.

Modelo comparativo.

Constituye el mejor acercamiento a los proyectos de gestión organizacional. Para este fin se utilizan los pasos del modelo con el fin de evaluarse ellos mismos y determinar el alcance del modelo. Los demás pasos del modelo brindan las herramientas necesarias para la implementación de mejoras

Modelo de diseño.

Para las organizaciones con un corto tiempo de desarrollo de proyectos se utilizan las mejores prácticas para diseñar su aproximamiento e implementación del proyecto, en el paso de administración de mejoras.

Modelo de mejoras.

Las organizaciones que recién formaron o están formando su acercamiento con el proyecto de gestión organizacional, usan las Mejores Prácticas del modelo para diseñar su aproximamiento y su implementación del proyecto. Ellos entran al ciclo en el paso de administración de mejoras.

Paso Uno—Adquisición de Conocimiento: Preparación para la Evaluación

Este paso es netamente informativo, allí se prepara a la organización para la evaluación de la gestión organizacional. Está conformada por:

- Conocer la organización, su misión, visión y valores corporativos;

- Conocer las necesidades de la organización, plan de puntos, objetivos y resultados disponibles
- Entender el modelo OPM3 y cómo el rendimiento es medido.

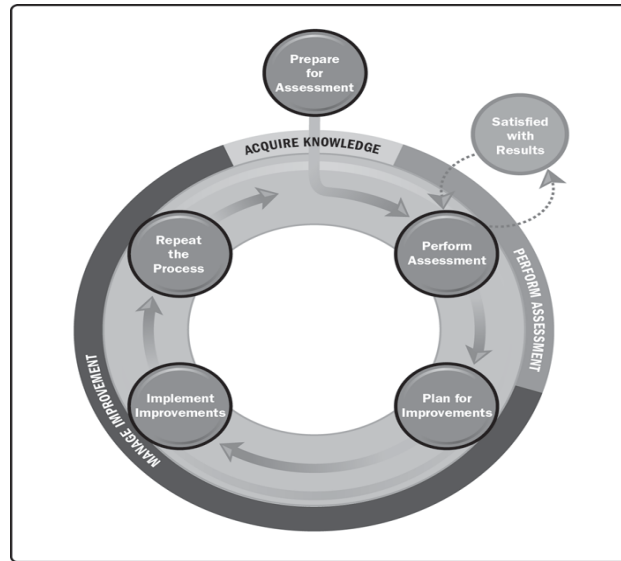


Figura 4: Ciclo OPM3

Fuente: La mejor práctica del OPM3

Paso Dos—Evaluación de Desempeño

Durante este paso, la organización se compara con el modelo OM3.

Paso Tres—Administración de Mejoras: Plan de Mejoramiento

Después de la comparación de la organización con el modelo OM3, se detectan las actividades de mejora, así como las necesidades y las mejores prácticas y capacidades para su implementación.

Paso Cuatro—Administración de Mejoras: Implementación de Mejoras

Las mejoras son planeadas de acuerdo a la gestión de proyectos y a los cambios en los métodos organizacionales.

Paso Cinco—Administración de Mejoras: Repetir el Proceso

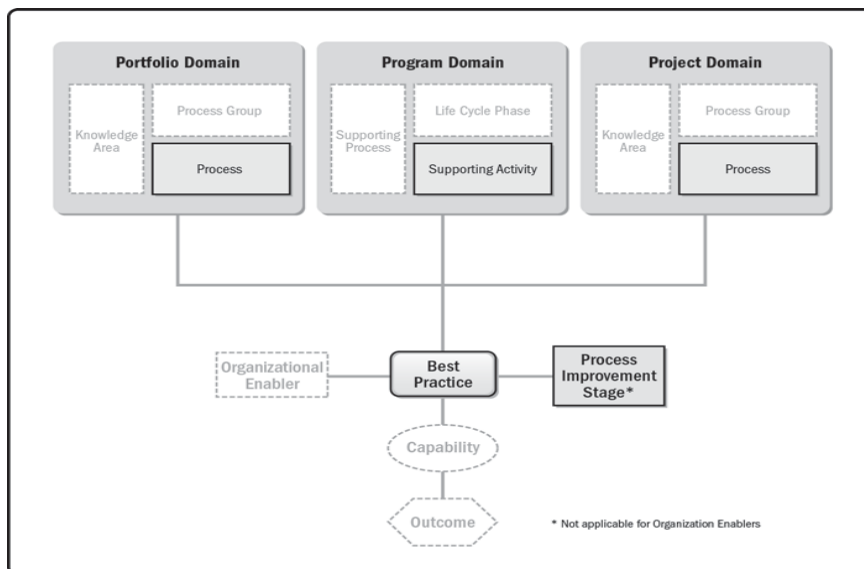
Una vez concluido en ciclo de mejoramiento, la organización debe evaluar si los planes de mejora fueron los acertados, si se requieren nuevas acciones de mejora o si por el contrario se debe repetir periódicamente el ciclo OM3.

Etapas de Mejoras de Procesos

La OPM3 generó un componente de calidad en el cual se debe cumplir los siguientes pasos para lograr la mejora:

Estandarizar

Este proceso requiere una mejor práctica, allí se incluye un mejor cuerpo de gobierno que se encargue de la administración efectiva de los procesos y los cambios requeridos, así como una amplia documentación de los mismos que sirvan como evidencia de los resultados obtenidos.



Fuente: Proyectos IPMA CR, 1996

Medición

En este proceso se debe tener en cuenta a los clientes, determinando sus necesidades, características, críticas entradas, resultados y mediciones. Dichas características son evidencia del comportamiento y necesidad de los clientes.

Control

El control conlleva a una mejor práctica, es decir si se ejecuta un control veraz, las prácticas son controladas e incluyen un desarrollo efectivo. Dicho procesos permite la comparación, el análisis, la evaluación y las recomendaciones para el mejoramiento continuo. En el OPM3, la progresión de Capacidades fomenta la determinación de los límites de control, localizando las causas y permitiendo la implementación de mejoras en los procesos de control.

Modelo de madurez de Harold Kerzner (KPM3™)

“Todas las organizaciones marchan a través de un proceso de madurez, y este proceso de madurez debe preceder la excelencia. La curva de aprendizaje de la madurez se mide con el paso de los años” (Kerzner 2001)

El Project Management Maturity Model (PMMM o KPM3, son las siglas en inglés del Modelo de madurez en administración de proyectos) fue desarrollado por Harold Kerzner (2005), este modelo tiene fundamento en 5 niveles de madurez. Este modelo fue concebido para mejorar la gestión en el dominio de proyectos y es aplicable para la gestión de programas y portafolios de proyectos.

Niveles que componen el modelo de madurez de Harold Kerzner (KPM3™)

Lenguaje común

Este nivel es enfocado en el conocimiento y la importancia que tienen los integrantes de la organización acerca de la gestión de proyectos. Se resalta el uso de la terminología estándar y se vuelve de manejo común

Procesos comunes

La organización reconoce que debe tener procesos comunes enfocados a la gestión de proyectos, dichos procesos se enfocan en el éxito del proyecto. En este nivel se incluyen las metodologías y aplicaciones empleadas por la compañía en su gestión de proyectos.

Metodología Única

Es observable el efecto potencial que se da al interrelacionar todos los procesos y se genera una única metodología que converge en la administración de proyectos. Dentro de los procesos aplicados en este nivel los efectos sinérgicos hacen que el control se vuelva más sencillo.

Benchmarking

El mejoramiento continuo es necesario para mantener la ventaja competitiva. La organización fija las compañías con las cuales se va a comparar, a igualar, y cuáles son los aspectos que va a evaluar.

Mejora continua

Se considera la retroalimentación de los niveles anteriores. La compañía evalúa la información que se obtuvo en el Benchmarking y decide cuales son los cambios a realizar sobre la metodología única, y si estos son necesarios.

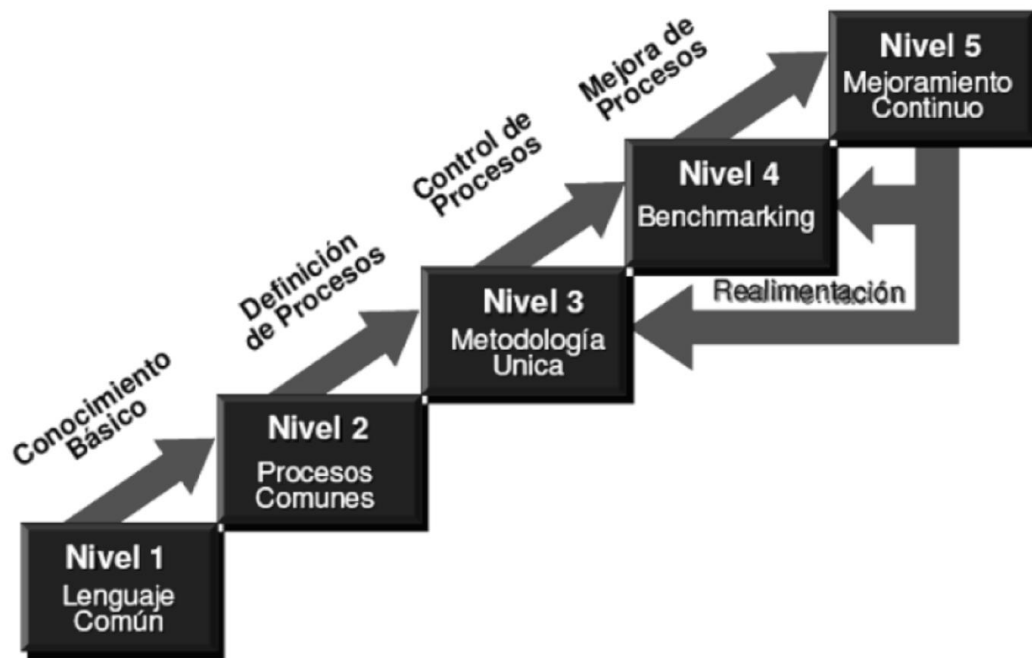


Figura 6: Modelo de madurez de Harold Kerzner

Fuente: Molinari, E. (Agosto de 2008). Evaluación de madurez en administración de proyectos según el modelo PMMM de Kerzner. San José, Costa Rica

Este modelo le permite a la organización reconocer cuales son los principales obstáculos que restringen el paso al siguiente nivel de madurez a través de 183 preguntas divididas de acuerdo a los niveles, esto permitirá a la organización diseñar las acciones necesarias para alcanzar la eficiencia y el éxito requerido. Cada nivel presenta un riesgo, el cual se asocia a la

preparación de la organización para asumir la nueva cultura organizacional, estos riesgos se encuentran clasificados así:

Tipos de riesgo

Riesgo bajo

Este indica que no se presentaran cambios relevantes que impacten la cultura organización.

Riesgo medio

En este tipo de riesgo la organización reconoce la necesidad de generar los cambios, pero no conoce el impacto que esto le pueda generar.

Riesgo alto

En este nivel la organización tiene conciencia que el cambio que se va a generar va a causar un cambio significativo en la cultura organizacional.

Colombian Project Management Maturity Model (CP3M)

Este modelo es basado en el cuerpo de conocimiento propuesto por el Project Management Institute, y permite evaluar las organizaciones mediante una herramienta que califica a la organización, este modelo se ha caracterizado por su sencillez, la facilidad de aplicación. En su 5^{ta} versión este modelo se ha enfocado en la capacidad que tienen las organizaciones para adaptarse de manera constante al entorno y de la planeación con las cuales se someten a los cambios internos, con base en lo anterior este modelo permite a la organización mejorar su capacidad de aprendizaje con respecto a los cambios a los cuales se le ve necesarios enfrentarse.

El modelo en mención está orientado con base en procesos, dichos procesos son segmentados con el fin de obtener 3 niveles de evaluación: estrategia, táctica y operación que a su vez corresponden a los niveles de portafolio, programas y proyectos. Los resultados de la evaluación de estos niveles permitirán el análisis del entorno y de la relación entre la compañía y el ambiente, facilitando así el punto de partida para las acciones de mejoramiento. Los componentes de la evaluación resultantes son: Alineación estratégica, Aprendizaje, Ciclo de Vida, PMBOK® y adaptabilidad.

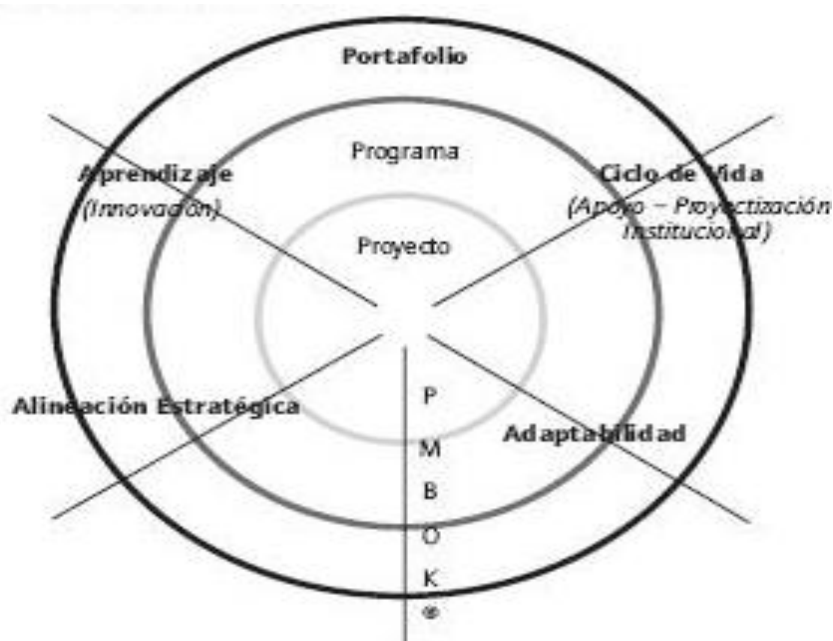


Figura 7: Estructura del modelo de madurez en gestión de proyectos CP3M

Fuente: Sánchez, 2010.

A partir de los resultados obtenidos se puede dar una calificación a la organización con respecto a la gestión de proyectos, dicha escala comprende desde el 1 hasta el 5 en donde se destacan los aspectos contenidos en la siguiente tabla:

Nivel	Características
Nivel 1	Inconsistencia 1) El nivel uno describe una organización que, pese a tener algunos procesos establecidos y estandarizados, no son suficientes para un nivel específico de capacidad en CP3M® V5.0, y es por ello que puede incluir cualquier proceso a cualquier nivel de capacidad sin que la totalidad de éstos le permitan a la organización clasificarse en el nivel dos. 2) Las estrategias pueden quedarse sin implementar, y muchas de sus características operacionales pueden no ser monitoreadas apropiadamente. 3) Es probable que una necesidad de cambio detectada a nivel de estrategia no sea transmitida como un requerimiento a nivel de programación de proyectos.
Nivel 2	Planeación y Control 1) El nivel dos corresponde al nivel de actividad enfocado en la realización de proyectos. Los proyectos son planificados, ejecutados y controlados apropiadamente, entregando productos y/o servicios de acuerdo a unas especificaciones, y satisfaciendo los requerimientos definidos a nivel táctico (o de programa). 2) Los procesos y prácticas de este nivel permiten gestionar las fases de ciclo de vida de los proyectos para obtener los entregables requeridos, que pueden estar o no relacionados con una estrategia organizacional. 3) La organización promueve una cultura de trabajo por proyectos. 4) El aprendizaje en este nivel se da informalmente entre fases de proyectos, y al final de cada proyecto, en relación a temas como el análisis de contextos específicos, resolución de conflictos, y la fijación de prioridades.
Nivel 3	Integración 1) El nivel tres refiere la capacidad de la organización para manejar las interrelaciones de los proyectos (incluso si se agrupan en programas), de sus componentes, de sus objetivos, de sus medidas de éxito, de sus criterios de ajuste, y de sus riesgos, en relación a sus respectivos ciclos de vida. 2) Es de naturaleza táctica en el que se comprenden las relaciones estructurales entre los proyectos y los programas; por un lado, y las estrategias, objetivos y metas organizacionales, por el otro. 3) La comprensión de éstas relaciones se encuentra diseminada por todos los niveles organizacionales, creando una visión compartida acerca del nivel de importancia de los proyectos para la organización, y permitiendo mejorar la asignación de recursos, disminuir la duplicación de esfuerzos, y analizar y ajustar los proyectos de acuerdo a los cambios definidos en la estrategia. 4) Hay capacitación sobre gerencia de proyectos, y aprendizaje alrededor de temas como la gerencia de múltiples proyectos, de múltiples equipos, y del manejo de las interdependencias entre proyectos. 5) El aprendizaje relacionado con los avances y resultados de los proyectos se reporta como insumo para la adaptación de las estrategias. La medición del logro de las estrategias se basa en los indicadores de éxito definidos para los proyectos.
Nivel 4	Alineación Estratégica 1) En el nivel cuatro, la organización reconoce sus competencias distintivas, establece metas de desempeño, objetivos a largo plazo y estrategias para su logro. Estos elementos son usados como criterios para la priorización y selección de programas y proyectos, para lo cual dispone de procesos de categorización y selección de proyectos. 2) Se identifican las interrelaciones entre proyectos, medidas de éxito, criterios de ajuste, riesgos, riesgos y ciclos de vida. 3) La organización reevalúa constantemente la validez de sus supuestos con respecto a los cambios del entorno para ajustar sus proyectos, y utiliza el aprendizaje reportado desde los diversos proyectos para ajustar sus estrategias e identificar nuevas oportunidades de negocio. 4) Las áreas de proceso de mayor impacto en los objetivos de negocio son manejadas cuantitativamente, permitiendo una mayor predictibilidad y control sobre los proyectos. De esta manera, la medición del logro de las estrategias se basa en indicadores más estables del avance de los proyectos.
Nivel 5	Innovación y optimización 1) En el nivel cinco, la organización reconoce y discute cada idea de mejoramiento propuesta por sus integrantes, y evalúa su valor potencial para la estrategia y para la creación de nuevos negocios. 2) La organización promueve una cultura de innovación, la cual es compartida por sus integrantes. 3) Las áreas de proceso de mayor impacto en los objetivos de negocio son optimizadas mediante el tratamiento de las causas comunes de variación. 4) Las lecciones aprendidas están sistematizadas y diseminadas por toda la organización según sus necesidades, las cuales son continuamente analizadas e implementadas como políticas organizacionales.

Figura 8: Escala de madurez Organizacional del modelo de madurez en gestión de proyectos CP3M

Fuente: Sánchez, 2010

Este análisis permite comparar los resultados con otros proyectos y verificar el nivel de cumplimiento de los estándares, dicha comparación también puede ser realizada comparando la percepción de los integrantes de la organización.

En este modelo la capacidad de los procesos deja de ser el único determinante de la madurez de la organización en gestión de proyectos, permitiendo así un mejoramiento gradual. Las escalas de evaluación priorizan la realización de la practica seguido de la definición de los lineamientos para la ejecución, el establecimiento de indicadores que permitan conocer la gestión de manera cuantitativa de los procesos que han sido descritos como estratégicos y por último y a partir de todos los anteriores el mejoramiento continuo.

En este modelo se han definido cinco ejes de análisis, la finalidad de estos ejes es potencializar el conocimiento de la organización con respecto a su estrategia y con esto ir un más allá de lo que se ha establecido. A partir de esto surgió un nuevo eje denominado eje de adaptabilidad en el cual se combinan las prácticas de varios componentes.

Marco metodológico

Descripción de la situación actual

A partir del análisis de los antecedentes y con respecto al proyecto establecido en coherencia a su objetivo, se puede evidenciar que APROIND LTDA, requiere el establecimiento de procesos estandarizados y replicados para cada una de sus actividades, y así establecer métricas para lograr el éxito de sus proyectos y poder direccionarlos en forma asertiva y con lineamientos establecidos.

La empresa actualmente no cuenta con ningún tipo de certificación, y tampoco tiene un sistema integrado de gestión de calidad que le permita iniciar con una metodología de trabajo basada en la estandarización de procesos, para después realizar mejoras sobre los mismos.

Participantes

La población de estudio se compone por las personas involucradas dentro de los proyectos organizacionales, que se desempeñan básicamente en el apoyo, ejecución y direccionamiento de los proyectos que se ejecutan en APROIND LTDA.

La selección de esta población se realiza considerando al personal de la organización, que hace parte de la ejecución de los proyectos y adicionalmente que cuenten con conocimientos en lo relacionado a la gestión de proyectos. Para tener asertividad en las encuestas aplicadas en la organización, se gestiona una capacitación al personal y se encuestan en temas relacionados a la gestión organizacional de proyectos.

Instrumento

Para lograr la medición de la percepción del grado de madurez se utilizará un instrumento, en la cual se compilan varios modelos y permiten determinar la percepción que tienen los integrantes de la organización acerca de cómo la empresa gestiona sus proyectos. El instrumento consta de 43 preguntas compuesta por habilitadores organizacionales y procesos de gestión de proyectos.

Una vez recolectada la información se tabulan los datos, para así poder realizar un análisis cuantitativo y poder obtener un diagnóstico numérico. Obtenido este resultado numérico, de acuerdo a unos estándares establecidos se observa en qué nivel se encuentra la organización a nivel de madurez en la gestión de proyectos.

Tabla 2: Grado de madurez en la gestión de proyectos en las empresas constructoras de Colombia

Valor Porcentual	Grado de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos
0 - 17%	Muy Baja
18 - 33%	Baja
34 - 50%	Intermedia Baja
51 - 66%	Intermedia Alta
67 - 83%	Alta
84 - 100%	Muy Alta

Fuente: ARCE, S. Conferencia “grados de madurez en la gestión de proyectos de las empresas constructoras de Bogotá”.

Universidad Católica de Colombia. Especialización Gerencia de Obras.

La plantilla utilizada se encuentra en el anexo A – modelo de instrumento de recolección de datos

Tipo de Investigación (Metodología Y Diseño)

La metodología establecida para dicha investigación es de carácter descriptivo, dado que este tipo de metodología se adapta para realizar el análisis de la situación que se estudia y como este fenómeno se manifiesta en el entorno. Adicionalmente este tipo de metodologías permiten que el fenómeno sea detallado a través de la medición de más de uno de sus atributos.

Las técnicas a utilizar son la recolección de información a través de las entrevista previamente establecida, revisión bibliográfica, estudio del arte, análisis cuantitativo y cualitativo, tabulación y análisis estadístico. Esta investigación puede incluirse como

investigaciones tipo explicativo, ya que se requiere evaluar el nivel de madurez en la gestión de proyectos de acuerdo a lo establecido en la organización a evaluar.

Presentación y análisis de resultados

Ficha técnica de la entrevista

- fecha de realización de la entrevista: 21 de marzo de 2017
- nombre de la empresa: APROIND LTDA
- total de encuestados: 8 colaboradores
- años de funcionamiento de la empresa: 7 años
- clasificación industrial internacional: 4690

Tabla 3: Datos Entrevistados

DATOS DE LOS ENTREVISTADOS		
ENT	NOMBRE	CARGO
1	DIANA MARCELA MURCIA	Directora de Proyectos
2	ASTRID MENDEZ	Coordinadora SISO
3	PEDRO PINILLA	Maestro de Obra Líder
4	SANDRA MELO	Asistente de Proyectos
5	ELIZABETH GOTAMOCHA	Contadora
6	MILTON JIMÉNEZ	Ingeniero de Obra Civil
7	ALEJANDRO BEJARANO	Coordinador de Proyectos
8	OSCAR AVELLA	Gerente General y de Proyectos

Fuente: Elaboración propia, 2017

Sección 1: Datos Generales (pregunta 7 a 11)

7. En la empresa que trabaja, ¿cuál es el rol que desempeña actualmente en el ámbito de proyectos?

8. ¿Cuánto tiempo lleva en su cargo actual?

9. ¿Cuánto tiempo lleva vinculado a su organización?

10. Indique el total de años de experiencia en Gestión de Proyectos

11. Indique si posee algún título o certificación oficial en Gestión de Proyectos

Tabla 4: Datos generales

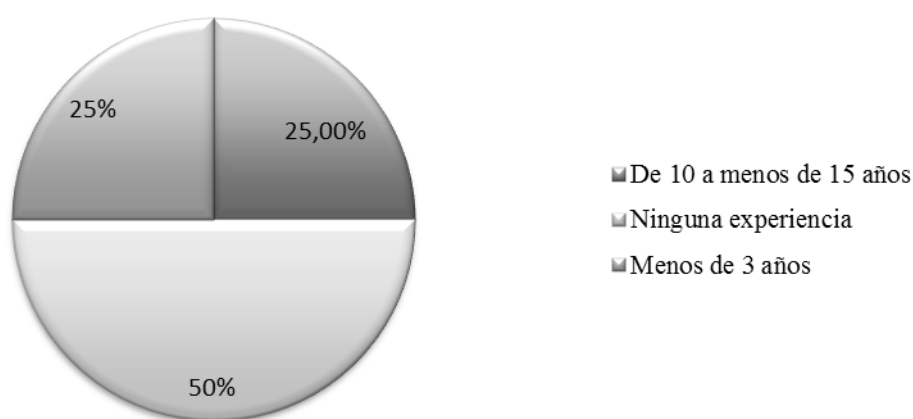
DATOS GENERALES					
ENT	PREGUNTA #				
	7	8	9	10	11
1	Director de Proyectos	84	84	De 10 a menos de 15 años	Ninguna titulación, ni certificación
2	Otro (Coordinadora SISO)	42	42	Ninguna experiencia	Ninguna titulación, ni certificación
3	Otro (Maestro de Obra líder)	14	14	Ninguna experiencia	Ninguna titulación, ni certificación
4	Otro (Asistente de Proyectos)	8	8	Ninguna experiencia	Ninguna titulación, ni certificación

Continuación Tabla 4: Datos Generales

ENT	DATOS GENERALES				
	PREGUNTA #				
	7	8	9	10	11
5	Otro (Contadora)	84	84	Ninguna experiencia	Ninguna titulación, ni certificación
6	Ingeniero de Obra Civil	48	48	Menos de 3 años	Ninguna titulación, ni certificación
7	Coordinador de Proyectos	36	36	Menos de 3 años	Ninguna titulación, ni certificación
8	Gerente de Proyectos	24	24	de 10 a menos de 15 años	Especialista en Gestión de Proyectos

Fuente: Elaboración propia, 2017

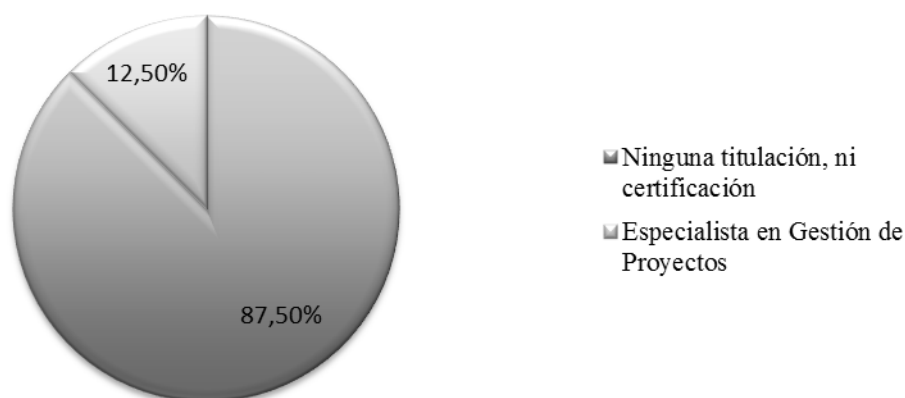
10. Años de experiencia en proyectos de los integrantes de la organización



Gráfica 1: Años de experiencia en proyectos

Fuente: Elaboración propia 2017

11. Educación oficial en gestión de proyectos



Gráfica 2: Educación oficial en gestión de proyectos

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones Sección 1: Datos Generales.

1. El 87,5% de los entrevistados, no poseen ningún tipo de formación es gestión de proyectos, este aspecto puede orientar al correcto desarrollo de líderes que enfoquen sus esfuerzos a una correcta gestión de proyectos.
2. El 50% de los encuestados manifestaron no tener experiencia en proyectos. Los conocimientos de los integrantes de la organización son un factor clave en el desarrollo y gestión de proyectos, este resultado puede alertar acerca del desarrollo de las actividades de los proyectos que son encaminadas hacia los segundos y terceros niveles de la organización.

Sección 2: Datos Organizacionales

Tabla 5: Datos Organizacionales (pregunta 12 a 17)

DATOS ORGANIZACIONALES**APROIND LTDA.****NIT 900298018-6**

12. Clasificación por tipo de conformación: Sociedad Limitada

13. Clasificación por empleados De 11 a 50

14. Clasificación por activos Entre 501 y menos de 5000 SMMLV

15. Clasificación por facturación Entre 1001 y menos de 2500 millones

16. Clasificación de la imagen de la
empresa en el mercado 917. Cualidades destacadas en la
organización Puntualidad, atención al cliente, precio

Fuente: Elaboración propia, 2017

Sección 3: Normas ISO (pregunta 18 a 22)

El 100% de los encuestados manifestó que la empresa no cuenta con certificación en ninguna norma ISO

Conclusiones Sección 3: Normas ISO.

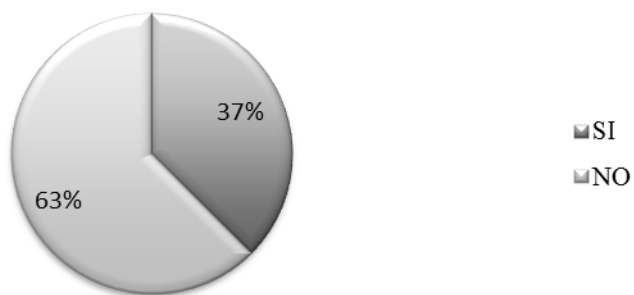
Aun no se reconoce la importancia real de tener lineamientos claros y establecidos mediante documentos. La compañía no cuenta con certificaciones ISO pero tampoco ha implementado sistemas de gestión de proyectos

Sección 4: ISO 21500 para la Gerencia de Proyectos (pregunta 23 a 28)**Tabla 6: ISO 21500 para la Gerencia de Proyectos**

ISO 21500 PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS						
ENT	PREGUNTA #					
	23	24	25	26	27	28
1	1	2	1	1	1	4
2	0	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
3	0	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
4	0	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
5	0	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
6	1	5	3	1	2	1
7	0	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
8	1	2	1	0	2	1

Fuente: Elaboración propia, 2017

23. Tiene conocimiento de la Norma ISO 21500 para la Gerencia de Proyectos

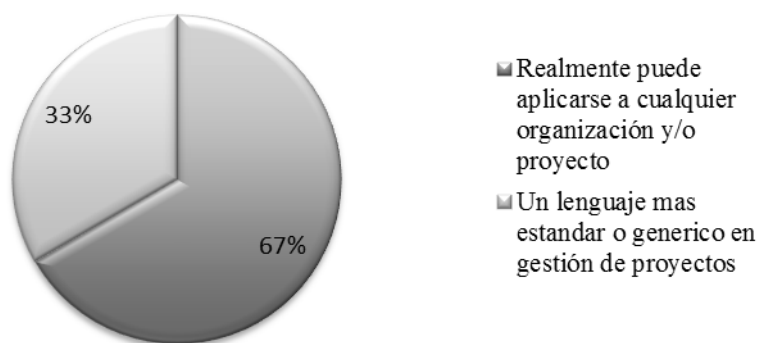


Gráfica 3: Conocimiento de la Norma ISO 21500

Fuente: Elaboración propia

De aquellos que manifestaron conocer la norma ISO 21500, se obtuvieron los siguientes resultados:

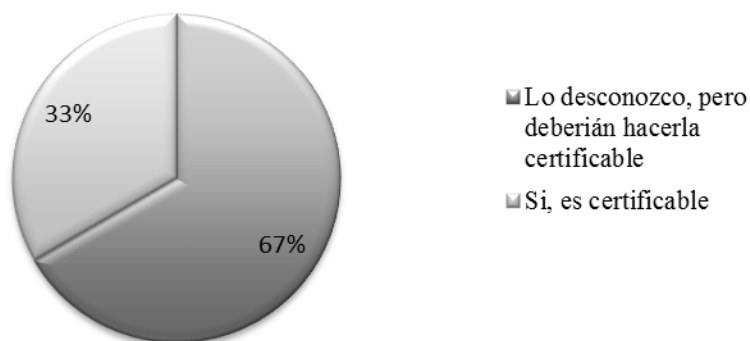
24. Que mejora considera que aporta la normativa ISO 21500



Gráfica 4: Aporte de la norma ISO 21500

Fuente: Elaboración propia

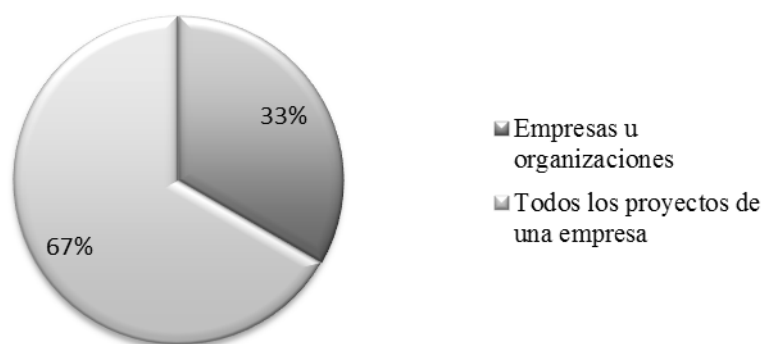
25. Conoce si la normativa ISO 21500 es certificable?



Gráfica 5: Certificación de la norma ISO 21500

Fuente: Elaboración propia

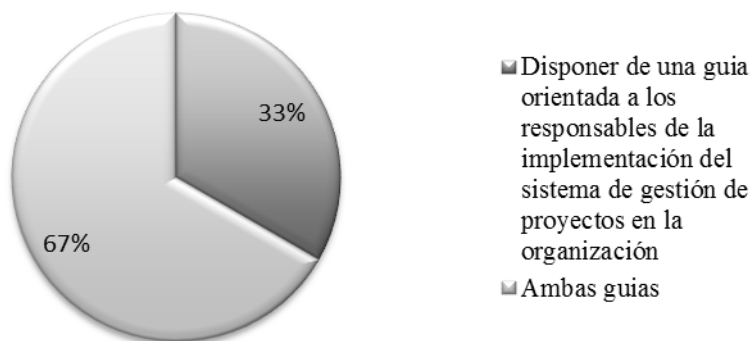
26. Que debería certificar la ISO 21500?



Gráfica 6: Se debe certificar la ISO 21500

Fuente: Elaboración propia

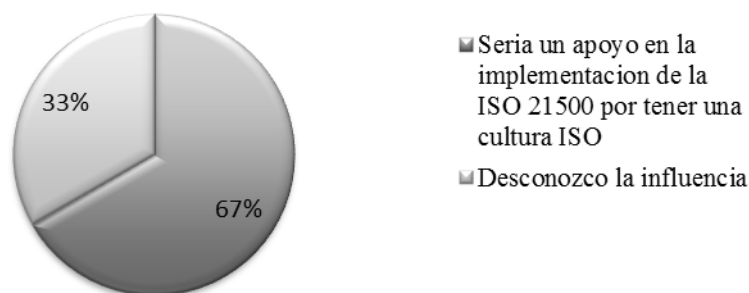
27. Facilidades por la implementación de la ISO 21500



Gráfica 7: Implementación de la ISO 21500

Fuente: Elaboración propia, 2017

28. Compatibilidad o Incompatibilidad de ISO 9001 e ISO 21500



Gráfica 8: Incompatibilidad de ISO 9001 e ISO 21500

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Conclusiones Sección 4: ISO 21500 para la Gerencia de Proyectos

Apenas el 37% de los encuestados tenía conocimientos acerca de la norma ISO 21500, de aquellos que manifestaron conocerla indicaron su importancia, sin embargo no ha sido relevante dentro de la labor normal de la empresa, a partir de esto se puede inferir el limitado conocimiento de la organización frente a la gestión de proyectos.

Sección 5: Habilitadores o Facilitadores Organizacionales (pregunta 29 a 32)

29. ¿Qué instancia dentro de su organización tiene a cargo las decisiones relacionadas con el portafolio de proyectos?

RTA: El Gerente de Proyectos y la Directora de Proyectos

30. En su organización, ¿existe alguna instancia encargada de adelantar la gestión por programas de proyectos?

RTA: El Gerente de Proyectos y la Directora de Proyectos

31. En su organización, ¿cómo se llama la instancia encargada de brindar lineamientos para la gestión de proyectos?

RTA: El Gerente de Proyectos y la Directora de Proyectos

Tabla 7: Habilitadores (H1 a H22)

CULTURA							
H1	H2	H3	H6	H20	H14	H15	Porc
1	1	1	0	1	1	0	29%
1	1	1	0	1	1	1	14%
1	1	1	0	1	1	1	14%
1	1	1	1	1	1	1	0%
1	1	1	0	1	1	0	29%
1	1	1	0	1	1	0	29%
1	1	1	0	1	1	0	29%
1	1	1	0	1	1	0	29%
							21%

Fuente: Elaboración propia, 2017

Conclusión- Habilitadores organizacionales de Cultura:

Los integrantes de la empresa han observado la falta de una política enfocada en la correcta gestión de proyectos y los componentes organizacionales derivados de la misma. La

empresa apoya las prácticas en gestión de proyectos, pero que estas deben estar más consolidadas como modelos constantes de trabajo y desarrollo.

Tabla 8: Habilitadores (H7 a H22)

ESTRUCTURA					
H7	H5	H22	H19	H21	Porc
0	1	1	0	1	40%
1	1	1	0	1	20%
1	1	1	0	1	20%
1	1	1	1	1	0%
0	1	1	1	1	20%
1	0	1	1	1	20%
0	0	1	1	1	40%
0	0	1	1	1	40%
					25%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Conclusión- Habilitadores organizacionales de Estructura

La empresa no cuenta con modelos que permitan el referenciamiento con otros proyectos, estos puntos de comparación pueden aportar una visión más amplia de la empresa tampoco cuenta con modelos que permitan la medición de los aspectos más relevantes de la gestión de proyectos.

Tabla 9: Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS							
H8	H9	H10	H11	H12	H13	H4	Porc
1	1	0	0	0	0	0	71%
1	1	0	0	0	0	1	57%
1	1	0	1	1	0	1	29%
1	1	0	0	0	1	1	43%
1	1	1	1	0	1	1	14%
1	1	1	1	0	1	1	14%
1	1	1	1	1	1	1	0%
1	1	0	0	0	0	0	71%
							38%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Conclusión- Habilitadores organizacionales de Recursos Humanos

No se evidencia de manera estructurada una política de recursos humanos en la que se incluyan modelos para apoyar los esfuerzos de la gestión de proyectos o la gestión de las competencias de habilidades sociales.

Tabla 10: Tecnológicos

TECNOLOGICOS			
H16	H17	H18	Porc
0	1	0	67%
1	1	1	0%

Continuación Tabla 10:**Tecnológicos**

TECNOLOGICOS			
H16	H17	H18	Porc
1	1	0	33%
1	1	1	0%
1	0	1	33%
1	0	1	33%
1	0	1	33%
0	0	0	100%
			38%

Fuente: Elaboración propia, 2017

Conclusión- Habilitadores organizacionales de Recursos Tecnológicos:

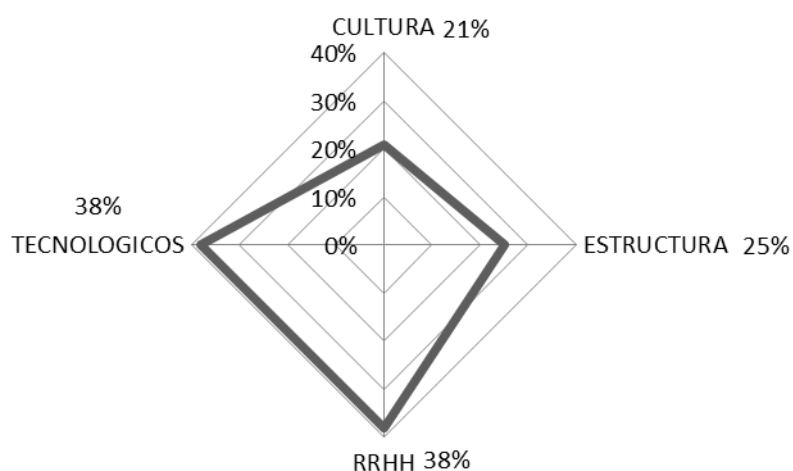
No se reconocen sistemas de apoyo, metodologías o técnicas en gestión de proyectos a nivel de programas y proyectos.

Tabla 11: Habilitadores Organizacionales

HABILITADORES ORGANIZACIONALES		
CULTURA	21%	Baja
ESTRUCTURA	25%	Baja
RRHH	38%	Intermedia Baja
TECNOLOGICOS	38%	Intermedia Baja

Fuente: Elaboración Propia, 2017

Habilitadores Organizacionales



Gráfica 9: Habilitadores Organizacionales

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Conclusiones Sección 5: Habilitadores Organizacionales

A partir de los resultados obtenidos se puede determinar que la empresa aún no cuenta con esquemas determinados de trabajo en los cuales se incluyan políticas básicas de gestión de proyectos. Actualmente no se cuentan con lineamientos específicos que permitan que todos los integrantes encaminen sus objetivos hacia el mismo resultado. La empresa se encuentra en un nivel bajo a intermedio bajo en el cual es necesario consolidar e implementar políticas, y que estas sean difundidas de manera que todos manejen el mismo tipo de concepto frente al desarrollo de los proyectos que realiza la empresa. Se observa la necesidad de desplegar una política en gestión de proyectos al interior de la organización.

Sección 6: Procesos de Gestión de Proyectos (preguntas 33 a 42)

Por áreas de conocimiento

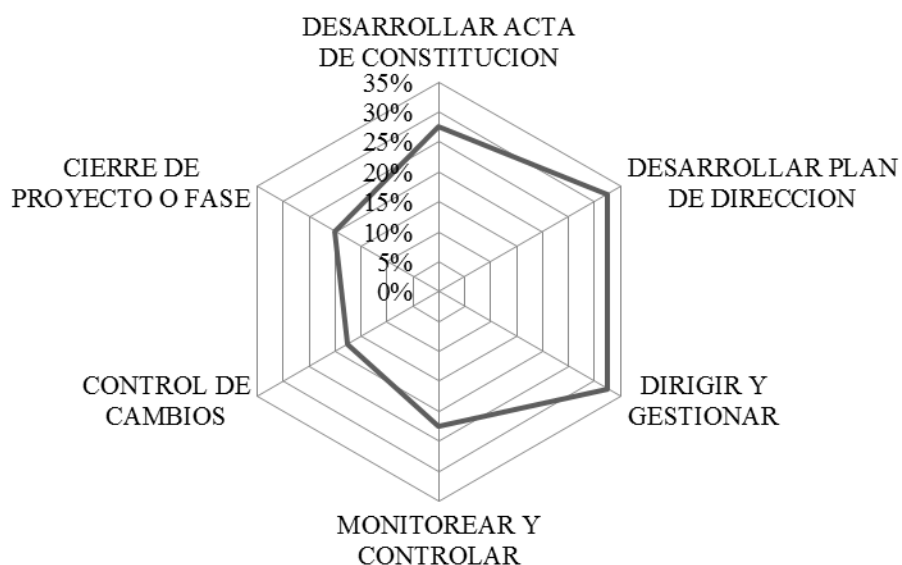
Tabla 11: área de conocimiento: integración

INTEGRACION						
ENT	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	Realizar el control integrado de cambios	Cerrar Proyecto o Fase
1	2	2	3	1	1	1
2	1	2	2	1	0	0
3	1	1	1	1	0	0
4	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1
6	1	2	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1
8	3	3	3	2	2	3
SUMATORIA	11	13	13	9	7	8
NIVEL FINAL DE MADUREZ DEL PROCESO	28%	33%	33%	23%	18%	20%
PROMEDIO	1	2	2	1	1	1
NIVEL DE MADUREZ	SE EJECUTA	REPETIBLE	REPETIBLE	SE EJECUTA	SE EJECUTA	SE EJECUTA
PUNTAJE OBTENIDO			25%	1		

SE EJECUTA: Procesos ejecutados que no se encuentran estandarizados de forma individual

NIVEL DE MADUREZ POR AREA DE CONOCIMIENTO por cada caso.

Madurez: Área Integración



Gráfica 10: Madurez: Área de Integración

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 12: Área de Conocimiento: Gestión del alcance del proyecto

ENT	ALCANCE					
	Planificar la gestión del alcance	Recopilar requisitos	Definir el alcance	Crear la EDT /WBS	Validar el alcance	Controlar el alcance
1	1	2	2	0	2	1
2	1	2	1	0	0	1
3	1	1	1	0	0	0
4	1	1	1	0	0	0
5	1	0	1	0	0	0

Continuación Tabla 12: Área de conocimiento: Gestión del alcance del proyecto

ENT	ALCANCE					
	Planificar la gestión del alcance	Recopilar requisitos	Definir el alcance	Crear la EDT /WBS	Validar el alcance	Controlar el alcance
	6	1	1	1	1	1
	7	1	1	1	1	1
	8	2	2	2	2	2
SUMATORIA	9	10	10	4	6	6
NIVEL FINAL DE MADUREZ DEL PROCESO	23%	25%	25%	10%	15%	15%
VALOR DE NIVEL	1	1	1	1	1	1
NIVEL DE MADUREZ	SE EJECTA	SE EJECTA	SE EJECTA	SE EJECTA	SE EJECTA	SE EJECTA
PUNTAJE OBTENIDO	19%		1			

SE EJECTA: Procesos

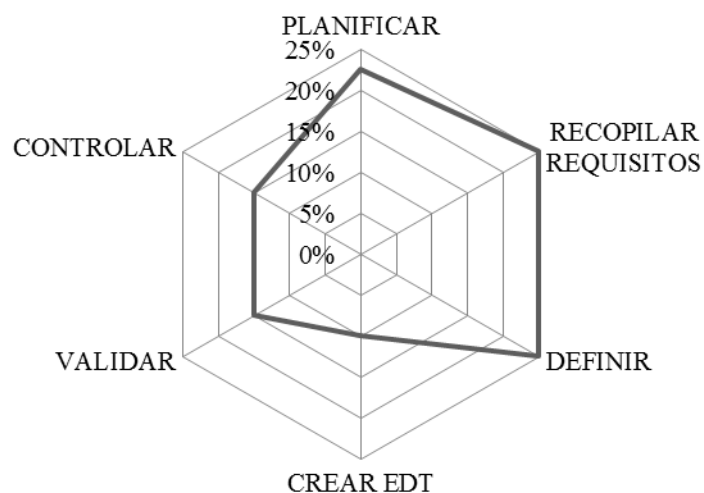
ejecutados que no se encuentran

NIVEL DE MADUREZ POR AREA DE estandarizados de forma

CONOCIMIENTO individual por cada caso.

Fuente: Elaboración propia, 2017

Madurez : Área Alcance



Gráfica 11: Madurez: área Alcance

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 13: Área de conocimiento: gestión del tiempo del proyecto

ENT	TIEMPO							
	Planificar la gestión del cronograma		Definir las actividades	Secuenciar las actividades	Estimar los recursos de las actividades	Estimar la duración de las actividades	Desarrollar el cronograma	Controlar el cronograma
	1	1	1	1	2	2	2	3
	2	1	1	1	1	1	1	0
	3	2	2	1	2	2	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	

Continuación Tabla 13: Área de conocimiento: gestión del tiempo del proyecto

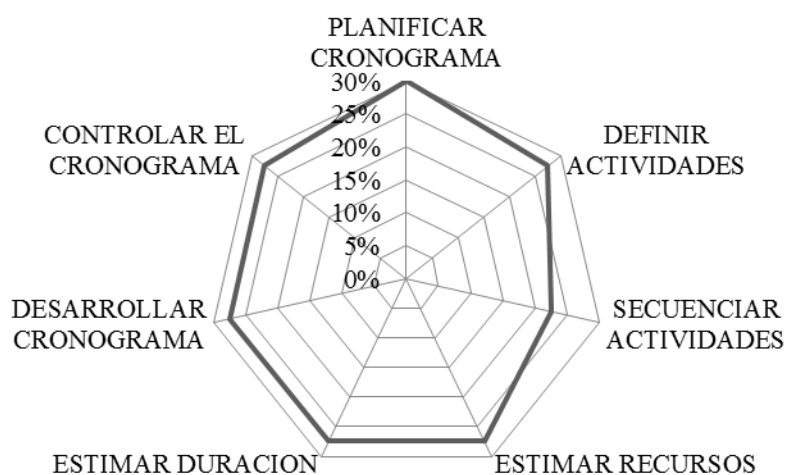
TIEMPO								
ENT	Planificar la gestión del cronograma		Definir las actividades	Secuenciar las actividades	Estimar los recursos de las actividades	Estimar la duración de las actividades	Desarrollar el cronograma	Controlar el cronograma
	5	1	1	1	1	1	1	1
	6	2	1	1	1	1	2	2
	7	1	1	1	1	1	1	1
8	3	3	2	2	2	2	2	2
SUMATORIA		12	11	9	11	11	11	11
NIVEL FINAL DE MADUREZ DEL PROCESO								
		30%	28%	23%	28%	28%	28%	28%
PROMEDIO		2	1	1	1	1	1	1
NIVEL DE MADUREZ		REPETIBLE	SE EJECUTA	SE EJECUTA	SE EJECUTA	SE EJECUTA	SE EJECUTA	SE EJECUTA
PUNTAJE OBTENIDO 27% 1								

SE EJECUTA: Procesos ejecutados que no se encuentran estandarizados de forma individual por cada caso.

NIVEL DE MADUREZ POR AREA DE CONOCIMIENTO

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Madurez: Área Tiempo



Gráfica 12: Madurez: Área tiempo

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 14: área de conocimiento: gestión de los costos del proyecto

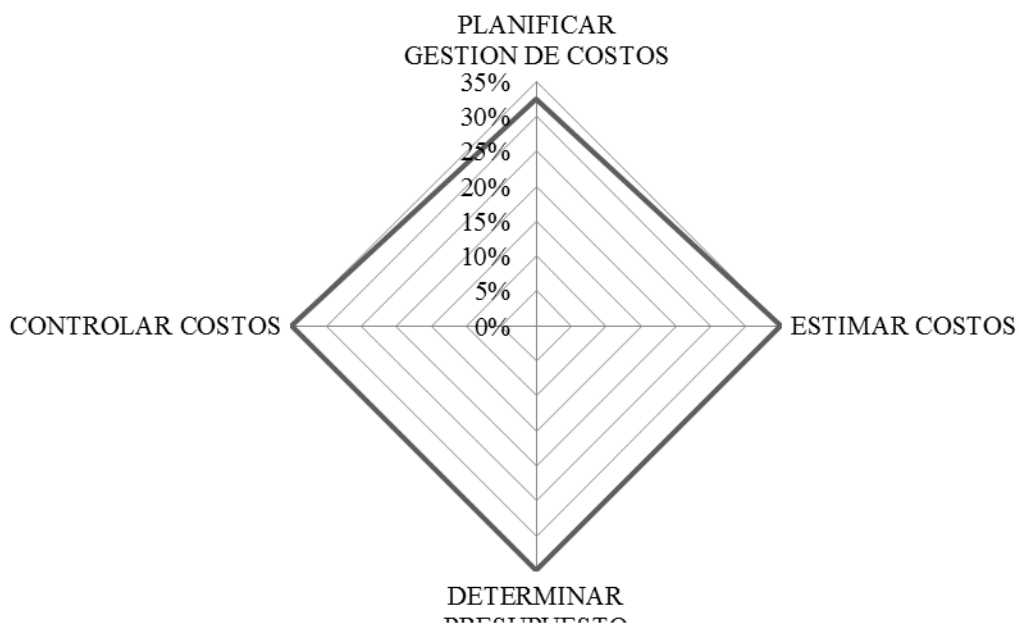
ENT	COSTOS			
	Planificar la gestión de los costos	Estimar los costos	Determinar el presupuesto	Controlar los costos
1	3	3	3	3
2	2	2	2	2
3	2	2	2	2
4	1	2	2	2
5	1	1	1	1
6	1	1	1	1

Continuación Tabla 14: Área de conocimiento: gestión de los costos del proyecto

ENT	COSTOS			
	Planificar la gestión de los costos	Estimar los costos	Determinar el presupuesto	Controlar los costos
	7	1	1	1
	8	2	2	2
SUMATORIA	13	14	14	14
NIVEL FINAL DE MADUREZ DEL PROCESO	33%	35%	35%	35%
PROMEDIO	2	2	2	2
NIVEL DE MADUREZ	REPETIBLE	REPETIBLE	REPETIBLE	REPETIBLE
	PUNTAJE OBTENIDO			34%
				2
NIVEL DE MADUREZ POR AREA DE CONOCIMIENTO		REPETIBLE: Proceso que se ha desarrollado hasta el punto se realiza de la misma manera sin que esté estandarizado		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Madurez: Área Costos



Gráfica 13: Madurez Área costos

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 15: área de conocimiento: gestión de la calidad del proyecto

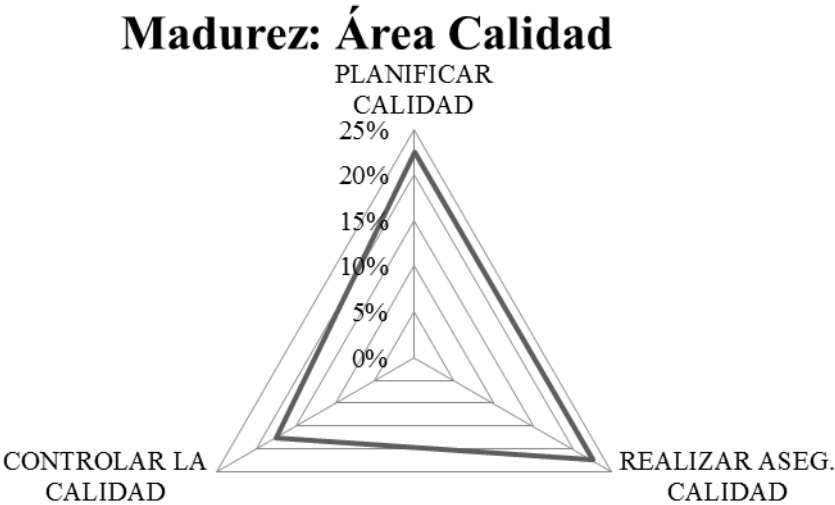
ENT	CALIDAD		
	Planificar la calidad	Realizar el aseguramiento de calidad	Controlar la calidad
1	2	2	1
2	1	1	1
3	2	2	1
4	1	1	1
5	0	0	0

Continuación: Tabla 15: Área de conocimiento: gestión de la calidad del proyecto

ENT	CALIDAD		
	Planificar la calidad	Realizar el aseguramiento de calidad	Controlar la calidad
	6	1	1
	7	1	1
	8	1	1
SUMATORIA	9	9	7
NIVEL FINAL DE MADUREZ DEL PROCESO	23%	23%	18%
PROMEDIO	1	1	1
NIVEL DE MADUREZ	SE EJECUTA	SE EJECUTA	SE EJECUTA
PUNTAJE OBTENIDO			21%
			1

NIVEL DE MADUREZ POR AREA DE CONOCIMIENTO

SE EJECUTA:
Procesos ejecutados que no se encuentran estandarizados de forma individual por cada caso.



Gráfica 14: Área Calidad

Fuente: Elaboración propia

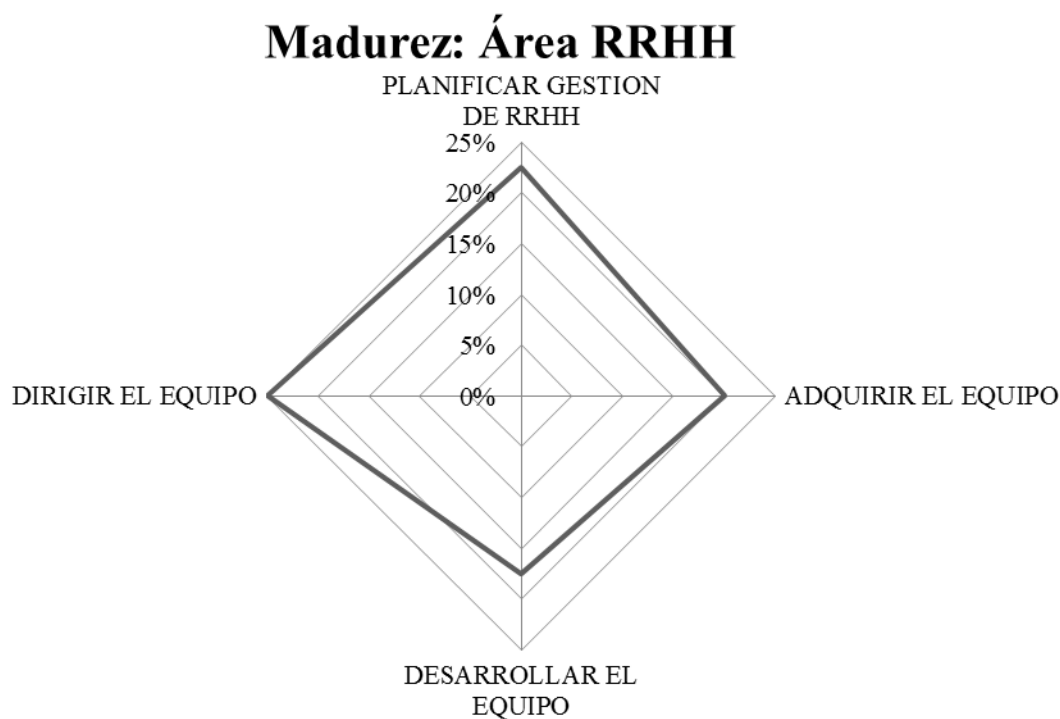
Tabla 16: Área de conocimientos: gestión de los recursos humanos del proyecto

ENT	RRHH				
	Planificar la gestión de los recursos humanos		Desarrollar el equipo del proyecto		
	Adquirir el equipo del proyecto	Dirigir el equipo del proyecto			
	1	0	2	1	3
	2	4	1	1	1
	3	1	1	1	1
	4	1	1	1	1

Continuación Tabla 16: Área de conocimientos: gestión de los recursos humanos del proyecto.

		RRHH			
ENT	Planificar la gestión de los recursos humanos		Desarrollar el equipo del proyecto		Dirigir el equipo del proyecto
		Adquirir el equipo del proyecto			
	5	0	0	0	1
	6	1	1	1	1
	7	1	1	1	1
	8	1	1	1	1
SUMATORIA		9	8	7	10
NIVEL FINAL DE MADUREZ DEL PROCESO					
		23%	20%	18%	25%
PROMEDIO		1	1	1	1
NIVEL DE MADUREZ					
	SE EJECUTA	SE EJECUTA	SE EJECUTA	SE EJECUTA	SE EJECUTA
PUNTAJE OBTENIDO				21%	1
NIVEL DE MADUREZ POR AREA DE CONOCIMIENTO		SE EJECUTA: Procesos ejecutados que no se encuentran estandarizados de forma individual por cada caso.			

Fuente: Elaboración propia, 2017



Gráfica 15: Área RRHH

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 17: área de conocimiento: gestión de las comunicaciones del proyecto

ENT	COMUNICACIÓN		
	Planificar la gestión de las comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	Controlar las comunicaciones
1	1	1	0
2	0	0	0
3	0	0	0
4	0	0	0
5	0	0	0

Continuación Tabla 17: área de conocimiento: gestión de las comunicaciones del proyecto

ENT	COMUNICACIÓN		
	Planificar la gestión de las comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	Controlar las comunicaciones
	6	1	1
	7	1	1
	8	2	2
SUMATORIA	5	5	4
NIVEL FINAL DE MADUREZ DEL PROCESO	13%	13%	10%
PROMEDIO	1	1	1
NIVEL DE MADUREZ	SE EJECUTA	SE EJECUTA	SE EJECUTA
PUNTAJE OBTENIDO			12% 1

SE EJECUTA:

Procesos ejecutados que no se encuentran estandarizados de forma individual por cada caso.

NIVEL DE MADUREZ POR AREA DE CONOCIMIENTO

Fuente: Elaboración Propia, 2017.

Madurez: Área Comunicación



Gráfica 16: Área Comunicación

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 18: área de conocimiento: riesgos

ENT	RIESGOS					
	Planificar la gestión de los riesgos		Realizar el análisis cualitativo de los riesgos		Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos	
	Identificar los riesgos	Planificar la respuesta a los riesgos	Controlar los riesgos			
1	1	1	0	0	1	2
2	2	1	1	1	1	0
3	1	1	1	1	1	0
4	1	1	0	0	1	1
5	0	1	0	0	0	1

Continuación Tabla 18: área de conocimiento: riesgos

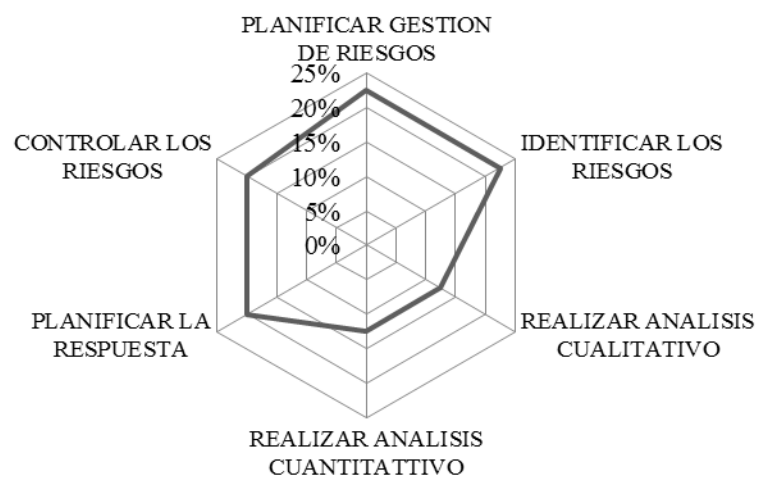
RIESGOS						
ENT	Planificar la gestión de los riesgos		Realizar el análisis cualitativo de los riesgos		Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos	
	Identificar los riesgos	de los riesgos	de los riesgos	de los riesgos	Planificar la respuesta a los riesgos	Controlar los riesgos
	6	1	1	1	1	1
	7	1	1	1	1	1
	8	2	2	1	1	2
SUMATORIA	9	9	5	5	8	8
NIVEL FINAL DE MADUREZ DEL PROCESO	23%	23%	13%	13%	20%	20%
PROMEDIO	1	1	1	1	1	1
NIVEL DE MADUREZ	SE EJECTA	SE EJECTA	SE EJECTA	SE EJECTA	SE EJECTA	SE EJECTA
PUNTAJE OBTENIDO			18%	1		

SE EJECTA: Procesos ejecutados que no se encuentran estandarizados de forma individual por cada caso.

NIVEL DE MADUREZ POR AREA DE CONOCIMIENTO

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Madurez: Área Riesgos



Gráfica 17: Área de riesgos

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 19: área de conocimiento: gestión de las adquisiciones del proyecto

ENT	ADQUISICION				
	Planificar la gestión de las adquisiciones.	Efectuar las adquisiciones.	Controlar las adquisiciones.	Cerrar las adquisiciones.	
1	2	2	2	2	0
2	2	2	2	2	1
3	2	2	2	2	0
4	2	2	2	2	0
5	1	1	1	1	0
6	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1

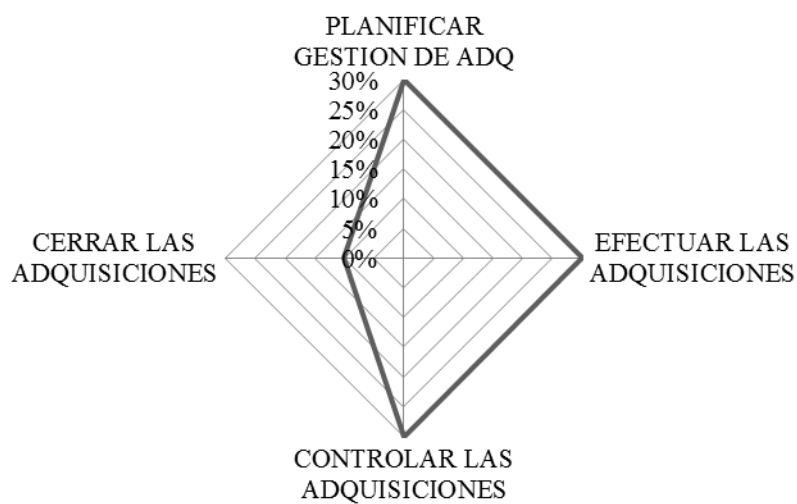
SUMATORIA	12	12	12	4
NIVEL FINAL DE MADUREZ DEL PROCESO	30%	30%	30%	10%
PROMEDIO	2	2	2	1
NIVEL DE MADUREZ	REPETIBLE	REPETIBLE	REPETIBLE	SE EJECUTA
PUNTAJE OBTENIDO				25%
				1

**NIVEL DE MADUREZ
POR AREA DE
CONOCIMIENTO**

SE EJECUTA: Procesos ejecutados que no se encuentran estandarizados de forma individual por cada caso.

Fuente: Elaboración propia, 2017

Madurez: Área Adquisición



Gráfica 18: Área adquisición

Fuente: Elaboración propia, 2017

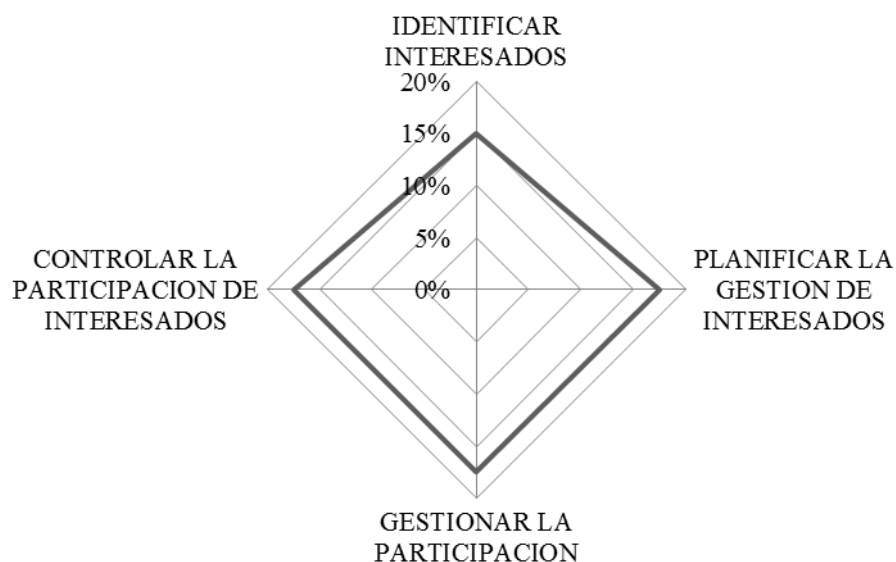
Tabla 20: área de conocimiento: gestión de los interesados del proyecto

ENT	INTERESADOS			
	Identificar a los interesados	Planificar la gestión de los interesados	Gestionar la participación de los interesados	Controlar la participación de los interesados
1	0	1	1	1
2	0	1	1	1
3	1	1	1	1
4	0	0	0	0
5	1	1	1	1
6	1	1	1	1
7	1	1	1	1
8	2	1	1	1
SUMATORIA	6	7	7	7
NIVEL FINAL DE MADUREZ DEL PROCESO	15%	18%	18%	18%
PROMEDIO	1	1	1	1
NIVEL DE MADUREZ	SE EJECUTA	SE EJECUTA	SE EJECUTA	SE EJECUTA

PUNTAJE OBTENIDO	17%	1
SE EJECUTA: Procesos ejecutados que no se encuentran estandarizados de forma individual por cada caso.		
NIVEL DE MADUREZ POR AREA DE CONOCIMIENTO		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Madurez: Área Interesados



Gráfica 19: Área Interesados

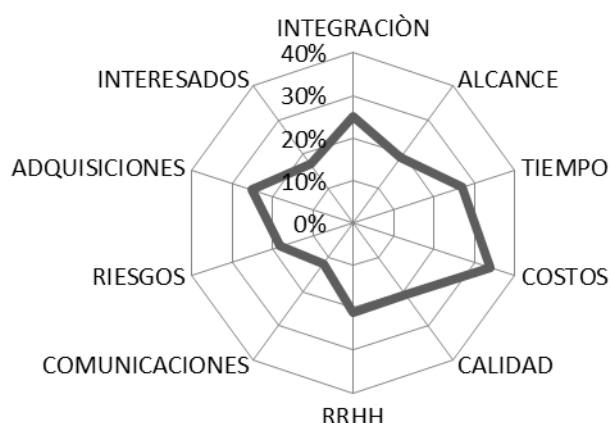
Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 21: Resumen madurez por área de conocimiento

MADUREZ POR AREA DE CONOCIMIENTO		
	GRADO DE	
AREA DE CONOCIMIENTO	RESULTADO	MADUREZ
INTEGRACIÓN	0.25	BAJO
ALCANCE	0.19	BAJO
TIEMPO	0.27	BAJO
COSTOS	0.34	INTERMEDIA BAJA
CALIDAD	0.21	BAJO
RRHH	0.21	BAJO
COMUNICACIONES	0.12	MUY BAJO
RIESGOS	0.18	BAJO
ADQUISICIONES	0.25	BAJO
INTERESADOS	0.17	MUY BAJO

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Madurez por área de Conocimiento



Gráfica 20: Madurez por área de conocimiento

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Conclusiones Sección 6: Procesos de gestión de proyectos por áreas de conocimiento

En general los integrantes de la organización observan un bajo desempeño de los proyectos evaluados bajo las diferentes áreas de conocimiento, las áreas que muestran un menor nivel de madurez son comunicaciones e interesados.

En todas las áreas de conocimiento (excluyendo el área de costos), se observa que estos procesos se realizan, pero no se tienen estandarizados y en su mayoría tampoco se tienen documentados. En lugar de ello se realizan aplicaciones de forma individual y responden directamente al caso que se esté presentando o a requerimientos que pueden realizar los clientes. Sin embargo se reconoce la importancia de la correcta aplicación de cada una de las áreas de conocimiento para así lograr resultados satisfactorios y repetibles.

La única área de conocimiento que mostro una madurez levemente mayor con respecto a las otras áreas, fue el área de costos en donde se observa que en general este proceso se desarrolla

de maneras similares en cada una de las situaciones. No se cuenta con un comunicado formal en donde se especifique como se debe ejecutar este proceso sin embargo los integrantes que se encargan de ejecutar estas actividades han desarrollado un estilo de trabajo que responde siempre a las mismas actividades

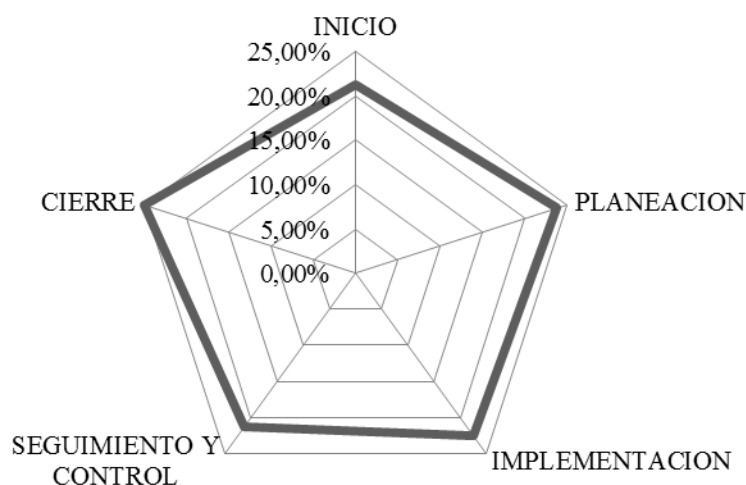
Tabla 22: Por grupos de procesos de gestión de proyectos

GRUPO MATERIA	INICIO	PLANEACION	IMPLEMENTACION	SEGUIMIENTO Y CONTROL	CIERRE
INTEGRACION	27,5%	32,5%	32,5%	20,0%	20,0%
ALCANCE		20,6%		15,0%	
TIEMPO		27,1%		27,5%	
COSTO		34,2%		35,0%	
CALIDAD		22,5%	22,5%	17,5%	
RRHH		22,5%	20,8%		
COMUNICACIÓN		12,5%	12,5%	10,0%	
RIESGO		18,0%		20,0%	
ADQUISICIONES		30,0%	30,0%	30,0%	30,0%
INTERESADOS	15,0%	17,5%	17,5%	17,5%	
GRADO DE MADUREZ X GRUPO DE	21,25%	23,74%	22,63%	21,39%	25,00%

PROCESO					
	SE EJECU TA	SE EJECUTA	SE EJECUTA	SE EJECUTA	SE EJECUT A

Fuente: Elaboración propia, 2017

MADUREZ POR GRUPOS DE PROCESO



Gráfica 21: Madurez por grupos de proceso

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Conclusiones Sección 6: Por grupo de procesos:

Se ejecutan los procesos de inicio, planeación, implementación, seguimiento y control y cierre, pero no se tienen establecidos mecanismos para la repetitividad de las actividades en cada uno de los proyectos, es decir, que no se han estandarizado dichas actividades. Se observa que hay un nivel bajo en todos los procesos, teniendo en cuenta que el proceso de seguimiento y control es quien lleva a cabo el mejoramiento de estos, podemos ver que al estar en un nivel muy

bajo, no se detectan los problemas o desviaciones a tiempo, sino que dichos riesgos no tienen una prevención o planes de mitigación.

Es necesario establecer procedimientos que aseguren la similaridad en las actividades, para posteriormente poder ingresar a etapas de entrenamiento del personal sobre dichos procesos.

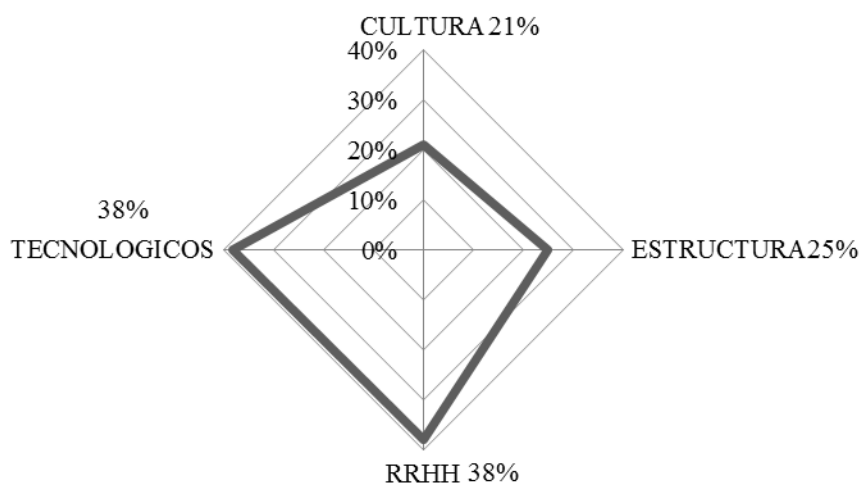
El no contar con procesos estandarizados, conlleva a la organización a incurrir en problemas como

- Indefinición de los procesos
- Falta de planificación
- Sobrecostos por reproceso o compras innecesarias
- Poco o nulo mejoramiento del sistema de gestión
- Pérdida de imagen por productos de menor calidad
- Falta de información, registros y trazabilidad
- Entre otros.

La implementación de un Sistema de Gestión en los proyectos supone obtener estabilidad de los resultados con procesos repetitivos, construyendo estructuras antes que hombres sobresalientes. La estandarización es una actividad sistemática, es decir nunca termina. Por lo anterior, podemos evidenciar que, según dichos resultados arrojados por las entrevistas, es necesario implementar e instruir a la organización en procesos que se documenten, se reputan y se estandaricen dentro de la organización, para así contar con mejores resultados en un futuro.

Conclusiones generales de los resultados

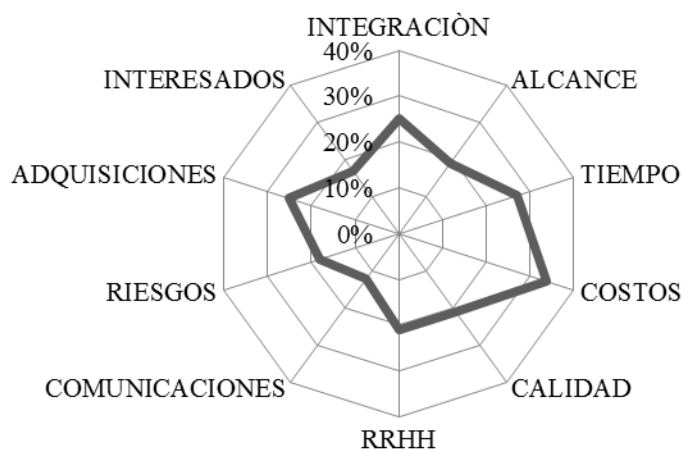
Habilitadores Organizacionales



Gráfica 22: Capacidad de la organización en gestión de proyectos

Fuente: Elaboración propia, 2017.

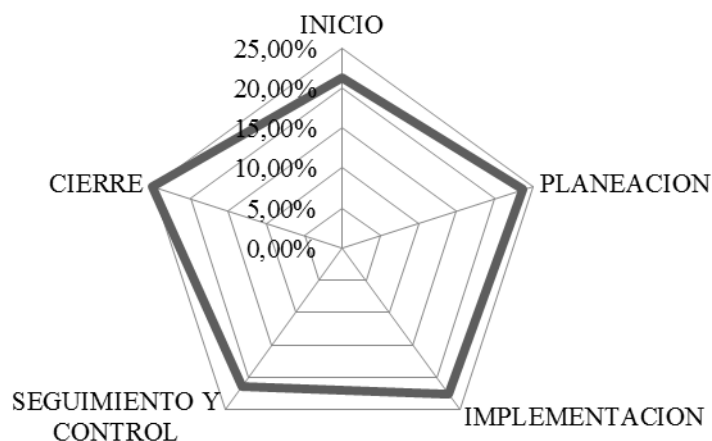
Madurez por área de Conocimiento



Gráfica 23: Madurez por área de conocimiento

Fuente: Elaboración propia, 2017.

MADUREZ POR GRUPOS DE PROCESO



Gráfica 24: Grupos de proceso de gestión de proyectos

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De acuerdo con la entrevista, la organización cuenta con un equipo conformado por un Gerente de Proyectos, Director de Proyectos y Coordinador de Proyectos, quienes lideran a la organización en cuanto a la gestión de sus proyectos. De este equipo de líderes, solo el Gerente de proyectos cuenta con especialización en el área de proyecto, respecto a la demás organización no cuentan con titulaciones ligadas a la gestión de proyectos y oscilan entre los 3 y 10 años de trabajar en la misma. El 50% de las personas entrevistadas, notificaron no tener ningún tipo de experiencia en la gestión de proyectos.

A partir de los resultados obtenidos, se evidencia que existen procedimientos no estandarizados, para la gestión de los proyectos, incluyendo el conocimiento específico de los profesionales en la gestión de proyecto. Por lo tanto se concluye que APROIND LTDA, requiere implementar políticas, que permitan el inicio de la estandarización de los procesos en la gestión

de proyectos; a partir de esto la empresa podrá adquirir competencias, he impulsará el desarrollo de fortalezas y la disminución de debilidades. Por lo anterior, se logrará la implementación de métricas que permitan la verificación en el tiempo del correcto desarrollo de las actividades, logrando así una ventaja competitiva en el mercado al gestionar proyecto ligados a la metodología OPM3.

El plan de desarrollo organizacional será ejecutado teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas de la compañía, las cuales fueron identificadas a través de modelos de madurez. Con lo anterior, se espera que en un futuro APROIND LTDA, tenga un mayor control sobre la gestión de sus proyectos gestionados por la organización.

Se identifican dificultades en la aplicación de los procesos establecidos para la buena gestión de los proyectos, como la planeación, ejecución, seguimiento y control. Por lo cual, se analiza que existe un desconocimiento en las buenas prácticas y poca contextualización en los conocimientos relacionado a la gestión de los proyectos.

Se evidencia, además, que los miembros de la empresa que participan en el desarrollo de los proyectos de la organización no cuentan con un amplio conocimiento en la gestión de proyectos. Se observó que su trabajo cotidiano se desarrolla dependiendo de la situación bajo la cual se enfrenten. Los miembros de la organización son conscientes de las debilidades que en este momento presenta la compañía y se muestran abiertos al cambio y a la oportunidad de crecer laboral y profesionalmente.

La empresa APROIND LTDA debe realizar controles y seguimientos en:

- Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto, Planificar la gestión, Identificar Riesgos, Gestionar el alcance y los costos, Realizar el plan de respuesta, Realizar el Monitoreo y control de los riesgos del Proyecto.
- Por lo anterior, es importante documentar y estandarizar el desarrollo de los proyectos, para lograr gestionarlos de una manera óptima y eficiente.
- Además, se pretende generar la cultura y conocimientos establecido por el PMBOK, para que la organización logre interiorizar y establecer este tipo de prácticas como algo habitual, que permitan la alta competitividad en el mercado y a nivel organizacional, y así lograr establecerse como una compañía estandarizada y con excelentes prácticas en la gestión de proyectos. Toda compañía que implementa un sistema de gestión de calidad debe garantizar en todo nivel de la organización, la calidad de los productos y servicios que ofrece al cliente.

Contar con procesos estandarizados y controlados brindara a la empresa APROIN LTDA. Las siguientes ventajas competitivas:

Mejora la imagen de marca, el cliente relaciona la marca con la calidad del producto y/o servicio.-Favorece la comercialización de productos y servicios, por la confianza que el cliente deposita en su proveedor. Constituye un factor estratégico para la exportación, favoreciendo la ampliación de mercados

- La empresa integra un buen elemento de promoción en su mercado.
- Mejora la competitividad al mejorar la imagen de calidad.
- Los procesos en la empresa están debidamente documentados y controlados (procesos estandarizados)

- Mejora la comunicación interna entre los diferentes departamentos de la empresa.
- Mejora la eficiencia y la productividad
- Genera un ambiente de confianza, seguridad y mayor participación en todos los niveles.
- Permite el entrenamiento de las personas
- Permite establecer y utilizar estándares en los procesos.
- Favorece el control estadístico de los procesos, ayudando a reducir la variación

Plan de trabajo para mejorar la percepción del grado de madurez en la gestión de proyectos de la empresa APROIND LTDA

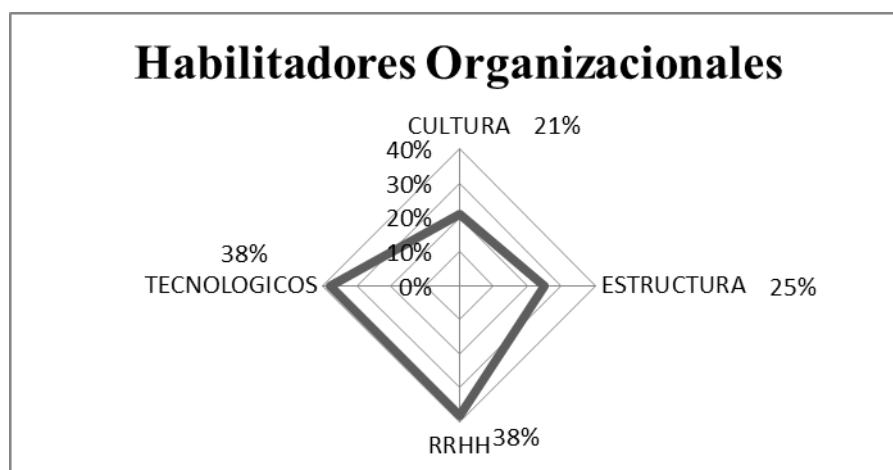
Antecedentes

Esta empresa inicio labores hace 7 años, desde el inicio sus proyectos han sido desarrollados bajo estilo Ad Hoc, esta empresa siempre ha tenido éxito en la ejecución de sus proyectos y en este momento se encuentra en un paso de crecimiento. Aproind no ha implementado ningún sistemas de gestión de calidad, o algún otro tipo de sistema de gestión que permita la ejecución repetible de los procesos, y según lo anterior tampoco han realizado referenciamiento con otras empresas o con ellos mismos, ya que no cuentan con datos de indicadores de partida en los cuales se puedan observar los históricos de cada proceso.

Se identifican dificultades en la aplicación de los procesos establecidos para la buena gestión de los proyectos, como la planeación, ejecución, seguimiento y control. Por lo cual, se analiza que existe un desconocimientos en las buenas prácticas y poca contextualización en los conocimientos relacionados a la gestión de los proyectos.

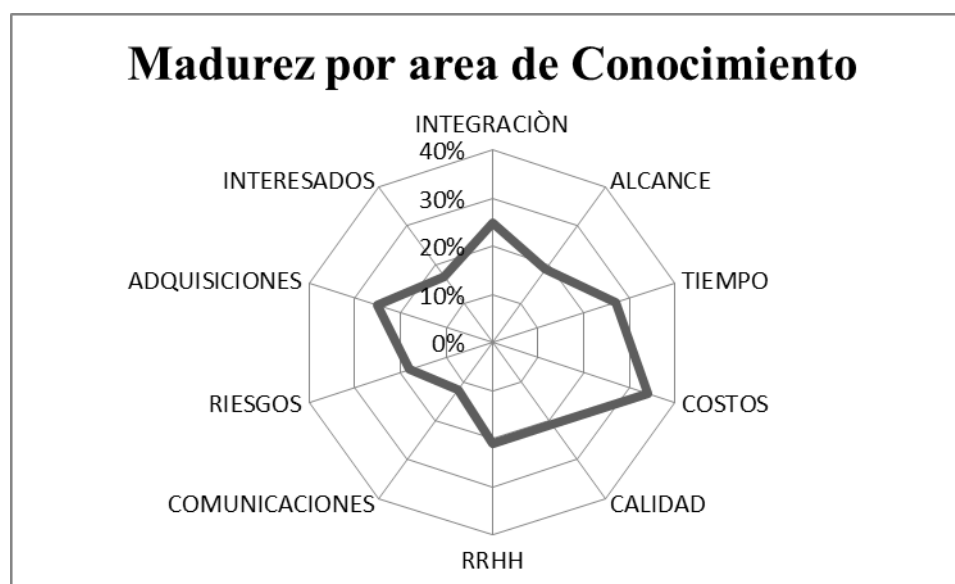
Los altos mandos de Aproind mostraron buena disposición para la implementación de lo anteriormente mencionado, sin embargo en este momento el componente de inversión no es muy amplio para poder realizar este tipo de proyectos.

Hallazgos



Gráfica 25: Capacidad de la organización en gestión de proyectos

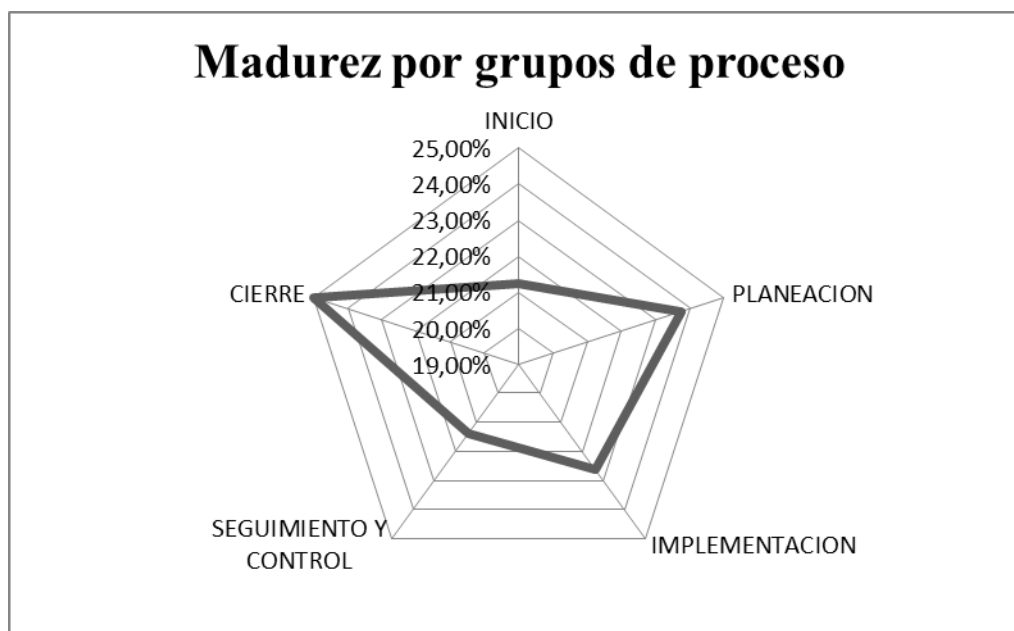
Fuente: Elaboración propia, 2017.



Gráfica 26: Procesos de las áreas de conocimiento

Fuente: Elaboración propia, 2017

Grupos de proceso de gestión de proyectos



Gráfica 27: Madurez por grupos de procesos

Fuente: Elaboración propia, 2017.

A partir de los anteriores resultados, se puede observar el estado en el cual se encuentra la empresa actualmente, en general las áreas de conocimiento de la gestión de proyecto y los procesos tienen un bajo nivel de madurez, aunque esta ejecución ha permitido que los proyectos hasta el momento tengan un buen desarrollo, la empresa debe prepararse para la realización de una mayor cantidad de proyectos, ya que están en un momento de expansión. Por esto es importante elevar estos grados de madurez, lo cual de acuerdo con la propuesta se realizaría en momentos en los cuales se espera los cambios no sean abruptos a la operación normal de la empresa. Es decir, que en lo posible esta propuesta no afectara de gran manera las labores cotidianas, y se dispondrá en caso de ser necesario de personal especializado para la adopción del cambio, esto si se llegará a observar que la organización está presentando resistencia al cambio y

que el proyecto no se está ejecutando a la velocidad que deberá realizarse, o que el alcance no se está logrando.

Fortalezas y oportunidades de mejora

Dentro de las fortalezas y oportunidades más relevantes que tiene la empresa y las cuales se tuvieron en cuenta para formular la propuesta, se encuentran:

- Permanencia dentro del mercado
- Amplia aceptación de los proyectos.
- Profesionalismo en sus colaboradores
- Satisfacción del cliente
- Mayor productividad en la organización

Estrategia global

APROIND no cuenta con una estandarización en los procesos pertenecientes a la gestión de proyectos y en general los inmersos en la compañía, por lo cual partiremos de la generación documental y estructura que permita el apoyo en la gestión de proyectos. El proyecto se desarrollará en 3 fases de acuerdo al siguiente esquema de trabajo:

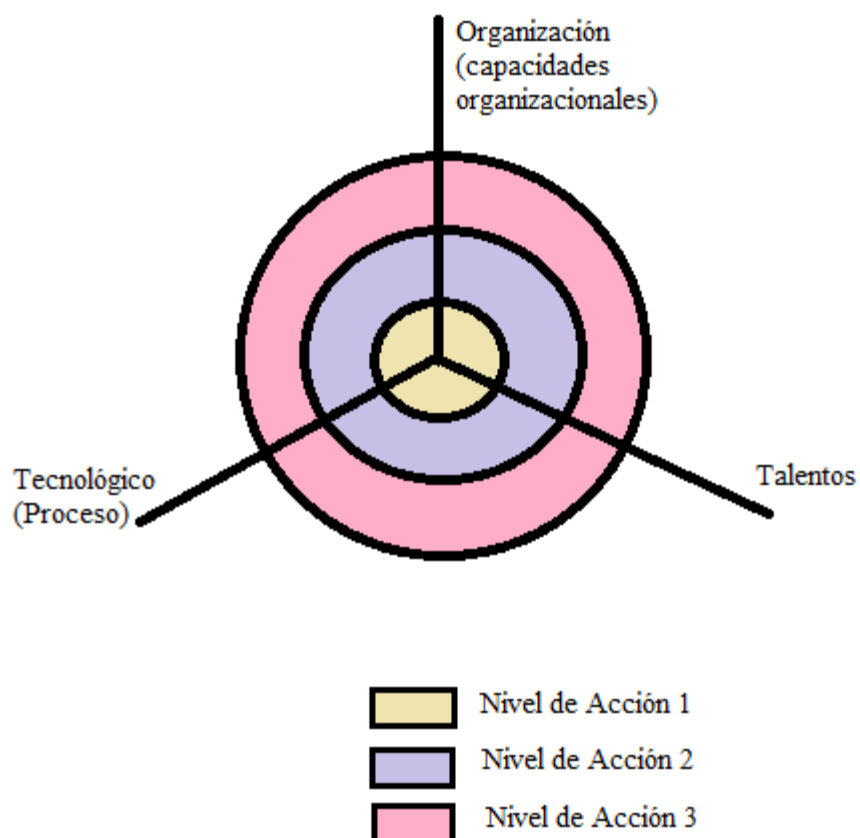


Figura 9: Fases de Trabajo

Fuente: Elaboración propia

Nivel de acción 1:

Este nivel de acción inicia a partir de los resultados obtenidos de las entrevistas, aquí se establecen actividades que permiten fortalecer cada uno de los ejes sobre los cuales se fundamenta el proyecto y que permitirán mejorar los procesos y en general el grado de madurez en la gestión de proyectos de la organización.

Organización

En este eje se van a definir y a aclarar los roles y las actividades de cada uno de los implicados en el desarrollo de proyectos. A partir de esto se definirá la estructura de gobernanza en general para los proyectos, también se recomienda definir una estructura secundaria por cada proyecto. Esto es dado por la variabilidad de los proyectos que se ejecutan.

Talentos

En este eje se fomentará el conocimiento a partir de las capacitaciones que se programaran buscando el manejo de un lenguaje común y la divulgación de conocimientos generales. Todas las capacitaciones serán evaluadas y retroalimentadas con el fin de asegurar la fijación del conocimiento en cada uno de los integrantes de la empresa.

Tecnológico

En este eje se realizará la conceptualización de cada proceso y el levantamiento documental y posterior divulgación; estos procesos serán desafiados para verificar la viabilidad de cada uno. La finalidad de este nivel es aportar bases que permitan que los procesos se empiecen a desarrollar de manera repetible, pasando así de la fase de madurez “Se ejecuta” a “Repetible”

Medición

A partir de los documentos obtenidos de los ejes anteriores, se establecerán unos indicadores de medición y unas metas para los procesos más relevantes de la gestión de proyectos, los cuales serán acordados previamente con la empresa. A partir de este nivel se empezará a contar con trazabilidad acerca del desarrollo de los proyectos. Estos datos serán utilizados más adelante para autoevaluar la empresa.

Culminada este primer nivel, se tendrá un tiempo de recolección de datos de 4 meses. Al culminar estos 4 meses se iniciará el nivel de acción 2.

Nivel de acción 2:

Organización

A partir de los resultados obtenidos en los indicadores de los 4 meses en los que estuvo en marcha el nivel de acción 1, se realizará el análisis y se definirá junto con Aproind si es necesario realizar cambios en pro del aumento de la madurez de la gestión de proyectos. Se verificará si los roles que se han manejado hasta el momento funcionan como se vienen manejando o si se define nuevamente otro modelo de gobernanza. Esta información no saldrá únicamente de los indicadores, sino que también será tenido en cuenta las vivencias, ventajas y desventajas que reporte la empresa.

Talentos

A partir de los resultados de la definición se obtendrá unas necesidades de capacitación, esta capacitación iniciará con una retroalimentación acerca de los vistos del nivel de acción 1, de las lecciones aprendidas durante los 4 meses, y se realizará una nueva capacitación con temas más profundos y más específicos a la gestión de proyectos. El ideal es que los integrantes de la organización aumenten su conocimiento a medida que Aproind aumenta su nivel de madurez en la gestión de proyectos.

Tecnológicos

A partir de toda la información obtenida como resultado del nivel de acción 1, y lo realizado en el transcurso del nivel de acción 2. Se revisarán nuevamente los procesos de Aproind y se generaran los cambios necesarios subsanando desviaciones si se presentaron y aumentando

el nivel de seguimiento de cada proceso. Se generará una matriz de recomendaciones para adoptar en el transcurso del nivel de acción 3.

Medición

En este proceso se verificarán los indicadores que ya se tienen implementados y se revisará si es necesario generar algún cambio sobre ellos. Durante los 4 siguientes meses se tomarán los datos de los indicadores con las modificaciones del nivel de acción 2 implementadas.

Nivel de acción 3

En este nivel de acción se presenta un componente documental, el cual corresponde al informe con las observaciones realizadas en las fases anteriores, situaciones de mejora y sugerencias de trabajo.

Organización

Se verificará la información de los niveles anteriores, y se definirán estructuras de trabajo con base en las lecciones aprendidas en cada nivel. Esta información quedará consolidada en el informe del cierre del proyecto.

Talentos

Se realizará una matriz de sugerencias de capacitación, se entregará en el informe las falencias y habilidades de los integrantes de la empresa que ha participado en el proyecto de mejora de la madurez en la gestión de proyectos.

Tecnológicos y medición

Se aplicará nuevamente el instrumento de encuesta base de este trabajo, y se tabularán los resultados, con el fin de observar el aumento en el grado de madurez de la empresa.

Situación futura de APROIND.

Al culminar este proyecto la empresa Aproind Ltda, deberá encontrarse en una escala de madurez de definido, en la cual se observa que la empresa trabaja bajo procesos estandarizados, los cuales a través de mediciones en el tiempo está arrojando posibles situaciones de mejora continua, fortaleciendo así la gestión de proyectos de la empresa, a partir de esta reorganización se espera que la empresa pueda responder al incremento de proyectos que se han venido presentado.

Presupuesto para la ejecución de este proyecto.

A continuación se presenta el presupuesto consolidado por cada fase y sección de la estructura de trabajo presentada.

Tabla 23: Presupuesto Consolidado

	Nivel de acción 1		Nivel de acción 2		Nivel de acción 3	
Adquisiciones	\$	454.000,00	\$	-	\$	-
Organización	\$	765.600,00	\$	3.267.600,00	\$	9.187.200,00
Talentos	\$	2.913.600,00	\$	3.572.800,00	\$	-
Tecnológico	\$	24.371.600,00	\$	11.228.800,00	\$	-
Medición	\$	1.020.800,00	\$	5.104.000,00	\$	-
Total	\$	29.525.600,00	\$	23.173.200,00	\$	9.187.200,00

Fuente: Elaboración propia, 2017

Reserva de contingencia por el 5% del valor del presupuesto, es decir \$3.3094.300

A partir de la página 83, se puede observar la línea base de costo y tiempo en donde se puede consultar cada actividad.

Recuperación de la inversión

Al finalizar las fases previstas en este proyecto, APROIND LTDA. Empezará a utilizar una metodología propia en los procesos de la gestión de proyectos, esto beneficiará a la compañía al optimizar recursos, tiempo, costo, etc. El retorno de la inversión se verá a lo largo del tiempo al sellar la fuga de recursos no previstos en los proyectos, y al poder desarrollar más proyectos de los que actualmente realiza.

Enunciado del alcance

Este proyecto permitirá a la organización tener un mayor control y conocimientos sobre los procesos que se desarrollan en su interior, deberá entregar la información y datos iniciales para que a partir de ellos se puedan determinar estrategias que permitan el mejoramiento continuo. Deberá ser desarrollado en un tiempo de 14 meses, en el cual se contemplarán 3 entregables que corresponden a informes del estado del proyecto, al culminar los 14 meses se realizará la entrega de un 4 entregable en el cual se entregará la información consolidada de todo el proyecto. Para el desarrollo de este proyecto se estima un presupuesto de \$ 61.886.000 y una reserva de contingencias de \$3.3094.300.

Los criterios de aceptación han sido definidos con APROIND LTDA y corresponden a la revisión conjunta entre los interesados de cada uno de los entregables para dar autorización de continuar con los siguientes niveles de acción.

Acta de constitución del proyecto (PROJECT CHARTER)

Identificación del Proyecto

Nombre del proyecto: Grado de madurez en la gestión de proyectos de la empresa APROIND LTDA. **Fecha** 25/07/2017

Unidad de Negocio / Área: Construcción

Promotor del Proyecto: Marcela Murcia (Directora de Proyectos – APROIND LTDA)

Gerente del Proyecto: María Fernanda Gómez – Jury Díaz Cubides.

Propósito O Justificación del Proyecto

Mejoramiento en la gestión de proyectos de la organización, logrando que en un futuro APROIND LTDA, tenga un mayor control en los procesos en la gestión de los proyectos.

Objetivos medibles del proyecto

Desarrollar un plan de trabajo que mejore los procedimientos en la gestión de los proyectos en un tiempo de 14 meses, con una inversión de \$61.886.000.

Descripción del proyecto de alto nivel o requisitos del producto del proyecto:

Diseñar un plan de trabajo que permita lograr estandarizar y mejorar los procesos y conocimientos de gestión de proyectos dentro de la organización; acceso a plantillas y herramientas, que faciliten los procesos en la gestión de los proyectos.

Interesados del proyecto o stakeholders

APROIND LTDA, clientes de la organización y consultores

Criterios de éxito

Los criterios de éxitos se basarán en que el proyecto se cumpla en el tiempo establecido con los estándares dados por el PMBOK y dentro de los recursos asignados desde lo planteado.

Factores críticos de éxito del proyecto

Un gerente de proyectos competente y personal competente, tener una tecnología adecuada, una buena asignación de los recursos y una metodología estandarizada.

Entregables del proyecto

Resultados con su respectivo informe del nivel de acción 1, Resultados con su respectivo informe del nivel de acción 2 e informe final con los resultados y mejoramientos establecidos durante los niveles anteriores, al culminar el nivel de acción 3.

Criterios de aceptación

Informes de resultados de cada nivel de acción, plantillas y herramientas que permitan el fácil manejo en la gestión de los proyectos entre la organización y sus respectivos clientes.

Cronograma de Hitos

7 meses: nivel de acción 1

13 meses: nivel de acción 2

14 meses: nivel de acción 3

Riesgos de Alto nivel

- No realizar capacitaciones de acuerdo con el cronograma, por poca participación del personal
- No tener firmas habilitadas para las adquisiciones
- El personal para realizar la capacitación y el seguimiento sea poco competente.

Presupuesto (resumen)

El presupuesto para el proyecto es de \$61.886.000 pesos colombianos, con una reserva de contingencia adicional de \$3.094.300. El retorno de la inversión se verá a lo largo del tiempo al sellar la fuga de recursos no previstos en los proyectos, y al poder desarrollar más proyectos de los que actualmente realiza.

Supuestos de la Organización y Ambientales

El diseño del plan de trabajo cumpla en un 100% con lo proyectado

Los costos presupuestados serán suficientes para el diseño

El tiempo será el idóneo para el diseño e implementación de dicho plan de trabajo.

Restricciones de la Organización y Ambientales

Que el Flujo de caja no se cumpla

Capacitadores poco competentes

Tecnología poco adecuada

Requerimientos de elaboración de reportes

Cada 4 meses será revisado el estado del plan de trabajo diseñado para el mejoramiento de los procesos. Entre cada nivel de acción se entregará un informe escrito en una reunión establecida, en donde se verificarán todos los puntos dados en el inicio del plan.

Gerente del Proyecto asignado

El gerente de este proyecto serán los consultores: María Fernanda Gómez y Jury Jackeline Díaz.

Responsables, funciones y obligaciones

Consultor 1: María Fernanda Gómez

Consultor 2: Jury Jackeline Díaz

Director de Proyecto: Marcela Murcia

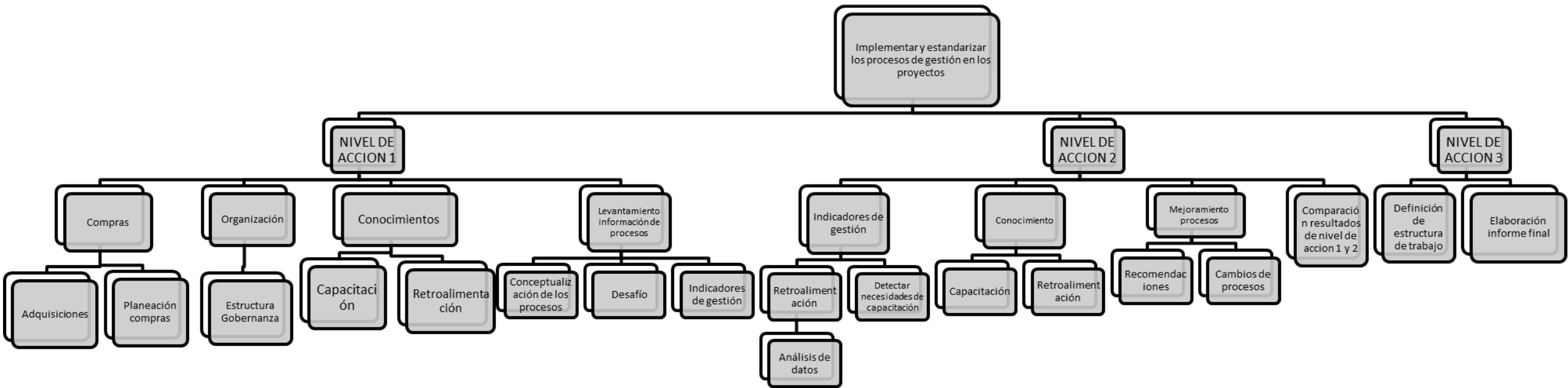
Gerente de Proyecto: Oscar Avella

Firmas de aprobación del Acta de Constitución

Patrocinador del Proyecto

Gerente del Proyecto

Estructura desglosada de trabajo



Realizar la capacitación	G	5	15/02/ 2018	21/02/ 2018	872000	872000	
1.1.2.2 Retroalimentación		4	22/02/ 2018	28/02/ 2018	1531200		
Informar a la empresa las fechas de las evaluaciones	H	1	22/02/ 2018	22/02/ 2018	127600	127600	
Aplicar y calificar las evaluaciones	I	1	23/02/ 2018	23/02/ 2018	382800	382800	
Generar retroalimentación con respecto a los resultados de las evaluaciones	J	2	27/02/ 2018	28/02/ 2018	1020800	102080 0	
1.1.4 Levantamiento información de procesos		168	01/03/ 2018	21/09/ 2018	25392400		
1.1.3.1 Conceptualización de los procesos		37	01/03/ 2018	02/05/ 2018	20288400		
Realizar cronograma de reunión con cada área	K	2	01/03/ 2018	02/03/ 2018	1020800	10208 00	
Reunión con el área de compras, entendimiento del proceso	L	2	05/03/ 2018	07/03/ 2018	1020800	10208 00	
Reunión con el área de proyectos, entendimiento del proceso	M	2	08/03/ 2018	09/03/ 2018	1020800	10208 00	
Reunión con el área de recursos humanos, entendimiento del proceso	N	2	12/03/ 2018	13/03/ 2018	1020800	10208 00	
Reunión con el área de Seguridad Industrial, entendimiento del proceso	O	2	14/03/ 2018	15/03/ 2018	1020800	10208 00	
Recopilación de la información por cada área	P	2	16/03/ 2018	20/03/ 2018	1020800	10208 00	
Generación del borrador del procedimiento del área de compras	Q	1	21/03/ 2018	21/03/ 2018	510400	51040 0	
Generación del borrador del procedimiento del área de proyectos	R	1	22/03/ 2018	22/03/ 2018	510400	51040 0	
Generación del borrado del procedimiento del área de recursos humanos	S	1	23/03/ 2018	23/03/ 2018	510400	51040 0	
Generación del borrador del procedimiento de seguridad industrial	T	1	02/04/ 2018	02/04/ 2018	510400		5104 00
Reunión y definición del procedimiento del área de compras	U	1	03/04/ 2018	03/04/ 2018	510400		5104 00

Reunión y definición del procedimiento del área de proyectos	V	1	04/04/ 2018	04/04/ 2018	510400	5104 00	
Reunión y definición del procedimiento del área de recursos humanos	W	1	05/04/ 2018	05/04/ 2018	510400	5104 00	
Reunión y definición del procedimiento del área de seguridad industrial	X	1	06/04/ 2018	06/04/ 2018	510400	5104 00	
Pruebas en área de cada proceso	Y	10	09/04/ 2018	20/04/ 2018	5104000	5104 000	
Divulgación de los documentos	Z	5	23/04/ 2018	27/04/ 2018	4466000	4466 000	
Evaluación de la divulgación	AA	2	30/04/ 2018	02/05/ 2018	510400	5104 00	
1.1.3.2 Desafío		8	03/05/ 2018	15/05/ 2018	4083200		
Comprobar el procedimiento del área de compras	AB	1	03/05/ 2018	03/05/ 2018	510400	5104 00	
Comprobar el procedimiento del área de proyectos	AC	1	04/05/ 2018	04/05/ 2018	510400	5104 00	
Comprobar el procedimiento del área de recursos humanos	AD	1	07/05/ 2018	07/05/ 2018	510400	5104 00	
Comprobar el procedimiento del área de seguridad industrial	AE	1	08/05/ 2018	08/05/ 2018	510400	5104 00	
Generar procedimiento del área de compras	AF	1	09/05/ 2018	09/05/ 2018	510400	5104 00	
Generar procedimiento del área de proyectos	AG	1	10/05/ 2018	10/05/ 2018	510400	5104 00	
Generar procedimiento del área de recursos humanos	AH	1	11/05/ 2018	11/05/ 2018	510400	5104 00	
Generar procedimiento del área de seguridad industrial	AI	1	15/05/ 2018	15/05/ 2018	510400	5104 00	
1.1.3.3 Indicadores de gestión		123	16/05/ 2018	21/09/ 2018	1020800		
Reunión con los directores para generar indicadores	AJ	1	16/05/ 2018	16/05/ 2018	510400	5104 00	
Socializar indicadores y modo de uso	AK	2	17/05/ 2018	21/05/ 2018	510400	5104 00	

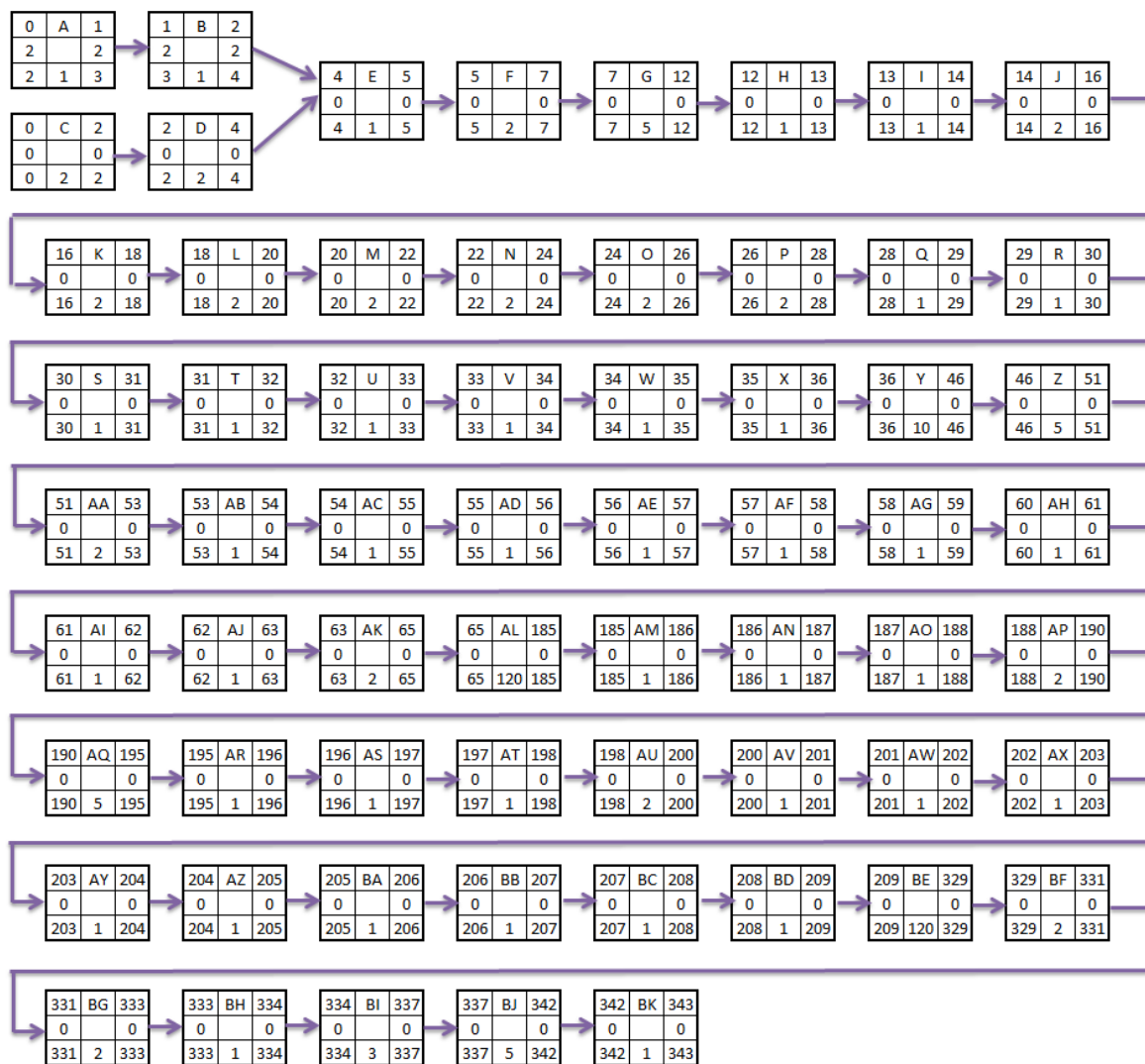
Tiempo de recolección de datos de proceso	AL	120	22/05/ 2018	21/09/ 2018	0	0	0	0	0	
1.2. NIVEL DE ACCION 2		149	24/09/ 2018	04/03/ 2019	23173200					
1.2.1 Indicadores de gestión		5	24/09/ 2018	28/06/ 2018	3267600					
1.2.1.1 Retroalimentación		3	24/09/ 2018	26/09/ 2018	3062400					
1.2.1.1.1 Análisis de datos		3	24/09/ 2018	26/09/ 2018	3062400					
Reunión con la empresa para revisar los datos de la fase 1	A M	1	24/09/ 2018	24/09/ 2018	1020800				1020800	
Retroalimentar a los integrantes acerca de los resultados	AN	1	25/09/ 2018	25/09/ 2018	1020800				1020800	
Generar informar con los resultados obtenidos	AO	1	26/09/ 2018	26/09/ 2018	1020800				1020800	
1.2.1.2 Detectar necesidades de capacitación		2	27/09/ 2018	28/09/ 2018	205200					
Generar cronograma de capacitaciones	AP	2	27/09/ 2018	28/09/ 2018	205200				205200	
1.2.2 Conocimiento		8	01/10/ 2018	08/10/ 2018	3572800					
1.2.2.1 Capacitación		6	01/10/ 2018	08/10/ 2018	2424400					
Realizar las capacitaciones indicadas en el cronograma	AQ	5	01/10/ 2018	05/10/ 2018	1914000				1914000	
Evaluar el aprendizaje de la capacitación	AR	1	08/10/ 2018	08/10/ 2018	510400				510400	
1.2.2.2 Retroalimentación		2	09/10/ 2018	10/10/ 2018	1148400					
Revisar evaluaciones de la capacitación	AS	1	09/10/ 2018	10/10/ 2018	510400				510400	
Realizar las retroalimentaciones	AT	1	10/10/ 2018	10/10/ 2018	638000				638000	
1.2.3 Mejoramiento procesos		131	11/10/ 2018	25/02/ 2019	11228800					

		2	11/10/2018	12/10/2018	2041600					
1.2.3.1 Recomendaciones										
Generar recomendaciones a partir de los datos de indicadores	AU	2	11/10/2018	12/10/2018	2041600	2041600				
		129	16/10/2018	25/02/2019	9187200					
1.2.3.2 Cambios de procesos										
Realizar cronograma de reunión con cada área	AV	1	16/10/2018	16/10/2018	1020800	1020800				
	A									
Reunión con el área de compras, mejoras del proceso	W	1	17/10/2018	17/10/2018	1020800	1020800				
Reunión con el área de proyectos, mejoras al proceso	AX	1	18/10/2018	18/10/2018	1020800	1020800				
Reunión con el área de recursos humanos, mejoras al proceso	AY	1	19/10/2018	19/10/2018	1020800	1020800				
Reunión con el área de Seguridad Industrial, mejoras al proceso	AZ	1	22/10/2018	22/10/2018	1020800	1020800				
Reunión y definición del nuevo procedimiento del área de compras	BA	1	23/10/2018	23/10/2018	1020800	1020800				
Reunión y definición del nuevo procedimiento del área de proyectos	BB	1	26/10/2018	26/10/2018	1020800	1020800				
Reunión y definición del nuevo procedimiento del área de recursos humanos	BC	1	27/10/2018	27/10/2018	1020800	1020800				
Reunión y definición del nuevo procedimiento del área de seguridad industrial	BD	1	28/10/2018	28/10/2018	1020800	1020800				
Tiempo de recolección de datos de proceso fase 2	BE	120	29/10/2018	25/02/2019	0	0	0	0	0	0
1.2.4 Comparación fase 1 vs fase 2		5	26/02/2019	04/03/2019	5104000					
Obtener los datos de los indicadores	BF	2	26/02/2019	27/02/2019	2041600	2041600				
Generar informe de comparación entre fases	BG	2	28/02/2019	01/03/2019	2041600	2041600				
Reunión para divulgar con Aproind Ltda	BH	1	04/03/2019	04/03/2019	1020800	1020800				
1.3. NIVEL DE ACCION 3		9	05/03/2019	18/03/2019	9187200					

1.3.1 Definición de estructura de trabajo		3	05/03/ 2019	07/03/ 2019	3062400	
Establecer con la empresa los lineamientos de trabajo	BI	3	05/03/ 2019	07/03/ 2019	3062400	3062 400
1.3.2 Elaboración informe final		6	11/03/ 2019	18/03/ 2019	6124800	
Generar informe con cada fase y sugerencias para trabajo continuo	BJ	5	11/03/ 2019	15/03/ 2019	5104000	5104 000
Presentación del informe final	BK	1	18/03/ 2019	18/03/ 2019	1020800	1020 800

Fuente. Elaboración propia, 2017.

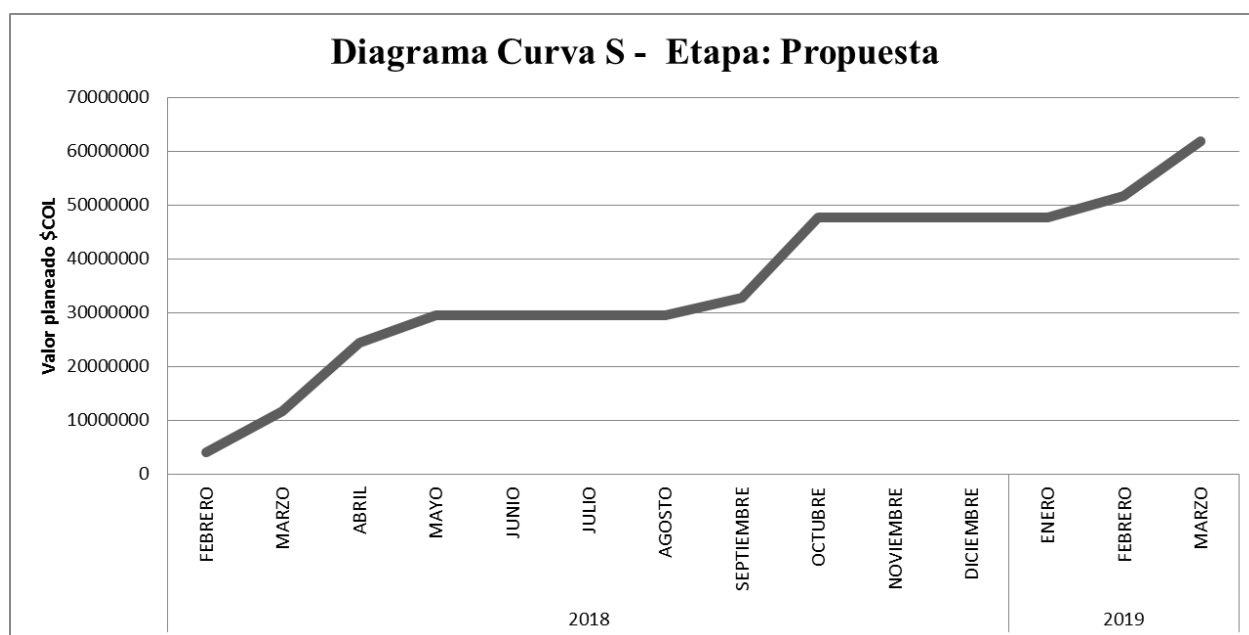
Diagrama de red



Gráfica 28: Diagrama de red

Fuente. Elaboración propia, 2017

Curva de recursos (tiempo – costo)



Gráfica 29: Etapa de elaboración de la curva: propuesta

Fuente: Elaboración propia, 2017

Matriz RACI – RRHH**Tabla 25: Matriz RACI - RRHH**

	C			
	E Ejecuta	P Participa	Coordina	R Revisa A Autoriza
Matriz de Roles y Funciones para el Proyecto				Director
de Consultoría en la Madurez de Gestión de	Consultor	Consultor		de Gerente de
Proyectos de la Empresa Aproind Ltda.	1	2		Proyecto Proyecto
INFORMACIÓN PRELIMINAR	E/C	R	A	P
Solicitar lista de materiales	E/C	R	A	P
Estándares	E/C	R	A	P
Documentación	E/C	R	A	P
Procedimientos para realizar consultoría	E/C	R	A	P
PRE TRANSFER				
Evaluación nivel de madurez	P/C	E	A	R
Estimar tiempo de proyecto	P/C	E	A	R
Diagnóstico y análisis de datos	P/C	E	A	R
Plan de trabajo	P/C	E	A	R
TRANSFER				
Proceso de Consultoría	C/P	E/P	A/R	A/R
Contratación de infraestructura	C/P	E/P	A/R	A/R
Capacitación	C/P	E/P	A/R	A/R
Evaluación	C/P	E/P	A/R	A/R

Medición de indicadores	C/P	E/P	A/R	A/R
-------------------------	-----	-----	-----	-----

POST TRANSFER

Revisión de documentos	E/R	E/A	C/P	C/P
------------------------	-----	-----	-----	-----

Modificar documentos	E/R	E/A	C/P	C/P
----------------------	-----	-----	-----	-----

Evaluación	E/R	E/A	C/P	C/P
------------	-----	-----	-----	-----

Medición de indicadores	E/R	E/A	C/P	C/P
-------------------------	-----	-----	-----	-----

INFRAESTRUCTURA

Planta Física	C	E	A	A
---------------	---	---	---	---

Contratación de salones para capacitación	C	E	A	A
---	---	---	---	---

Instalación y conexiones de equipos	C	E	A	A
-------------------------------------	---	---	---	---

Materiales	C	E	A	A
------------	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Matriz de interesados

Tabla 26: Matriz de interesados

#	Rol	Cargo	Nombre	Intereses	Expectativas	Poder
1	Persona con la máxima autoridad administrativa, por parte del cliente	Gerente General y de Proyectos	Oscar Avella	Ser más competitivo en el mercado	No afectar las actividades laborales normales de las sedes	Máxima figura de autoridad en APROIND.
2	Ejecutivo que tiene la responsabilidad general de administrar los recursos y en general todo el proyecto que se va a ejecutar. Máxima autoridad por parte de los ejecutores del proyecto.	Gerente de Proyecto	Jury Diaz, María Fernanda Gómez	Desarrollar el proyecto y así captar más clientes.	El proyecto debe desarrollarse dentro de los recursos y el tiempo estimado	Alto, con capacidad de decisión autónoma, máxima figura de autoridad por parte de la firma ejecutora del proyecto
3	Ejecutivo que tiene funciones específicas asignadas por el gerente general del cliente, y quien será el contacto específico para el desarrollo del proyecto.	Directora de Proyectos	Diana Murcia	Altamente interesado en la ejecución del proyecto. Ser más competitivo en el mercado	No afectar las actividades laborales normales de las sedes	Máxima figura de autoridad en APROIND.
4	Ejecutivo que coordinará internamente en la	Coordinador de Proyectos	Alejandro	Interés medio, no consideran	Realizar las adecuaciones en menor	Bajo, su poder se limita solo a

organización del cliente la asignación documental.	Bejarano	esta ejecución como un proyecto relevante, sino como otro proyecto más de la empresa.	tiempo del previsto	decisiones básicas del día a día y la coordinación documental
---	----------	---	------------------------	---

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Matriz de adquisiciones

Enfoque de gestión de adquisiciones

Las adquisiciones de este proyecto corresponden en su totalidad a temas de papelería e insumos básicos de oficina. Se tiene en cuenta para la selección del proveedor el costo y la calidad de los insumos que se reporta de manera general en el mercado.

Tabla 27: Definición de adquisición

COD ADQ	SOW	JUSTIFICACION	TIPO DE CONTRATO	DOCUMEN TO DE ADQUISICI ON	PRESUP UESTO	FECHA DE ADQUISI CION
ADQ1	Compra de papelería e insumos básicos de oficina para capacitaciones y presentación de informes	El cliente suministrara el lugar junto con el computador para las asesorías, pero todo lo concerniente a papelería para capacitaciones e informes debe ser suministrada por el consultor	Precio fijo	Orden de compra – Factura de venta	\$356.000	Inicio de actividad el 05/02/2018

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 28: Tipo de contrato

TIPO DE CONTRATO	EXPLICACIÓN
Contrato de precio fijo	Se elige este tipo de contrato teniendo en cuenta que las adquisiciones que se requieren para el proyecto implica el pago de un precio fijo total por todo el trabajo.

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 29: Gestión de riesgos de adquisiciones

RIESGOS	ACCIONES PREVENTIVAS	IMPACT O	PROBABILIDAD DE QUE SUCEDAN	PRIORIDAD POR SU IMPORTANCIA	MEDIDAS QUE SE PUEDEN TOMAR
No contar con los insumos requeridos para la presentación de los informes iniciales, posible incremento de valor al pasar la	En la planeación de compras se debe estimar el listado de insumos de papelería y oficina necesario.	Bajo	Muy bajo	Muy bajo	Calcular la cantidad de personal asistente a las capacitaciones para poder comprar el material necesario

temporada

escolar

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 30: Criterios de decisión

IDENTIFICACION	NOMBRE	DESCRIPCION	ESCALA DE CALIFICACION	PONDERACION
CD1	Precio	Basado en el promedio que se obtiene de los proveedores con los cuales se va a cotizar cada adquisición	<p>Más del 20% por debajo del promedio ofreciendo entre todos los proveedores: 6 puntos</p> <p>Más del 20% por encima del promedio ofreciendo entre todos los proveedores: 4 puntos</p> <p>Valor ubicado en el rango entre $\pm 20\%$ del promedio: 10 puntos</p>	25%

CD2	Requisitos	Capacidad de suministrar la totalidad de los insumos, con el fin de realizar una única compra	Incompletos: : 4 puntos	
			Completos	15%
			10 puntos	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 31: Métricas de las actividades de adquisición

IDENTIFICACION	NOMBRE	DESCRIPCION	ESCALA DE CALIFICACION	PONDERACION
EA1	Puntualidad en las entregas	Entregas realizadas en el tiempo solicitado / Total de entregas realizadas *100	<40% : 4 puntos Entre 40% a 60%: 6 puntos Entre 60% a 80%: 8 puntos Entre 80% a 90%: 9 puntos Entre 90% a 100%: 10 puntos	30%
EA2		Calidad del producto, insumos	Excelente: 10	

	Calidad	o servicios	puntos	
		adquiridos,	Bueno: 8 puntos	30%
		valoración dada por	Regular: 6 puntos	
		los técnicos.	Malo: 4 puntos	
			Deficiente: 2 puntos	
EA3			Si: 10 puntos	25%
	Cumplimiento de requisitos	El producto o	No, con	
		servicio adquirido	incumplimiento	
		cumplió con lo	fácil de arreglar: 6	
		solicitado	puntos	
			No, con	
			incumplimiento no	
			posible de arreglar:	
			0 puntos	
EA4	Servicio al cliente	El personal del proveedor mostro disposición y actitud en la atención a	Valoración de 1 a 10, donde 1 es la calificación más baja y 10 la calificación más	15%

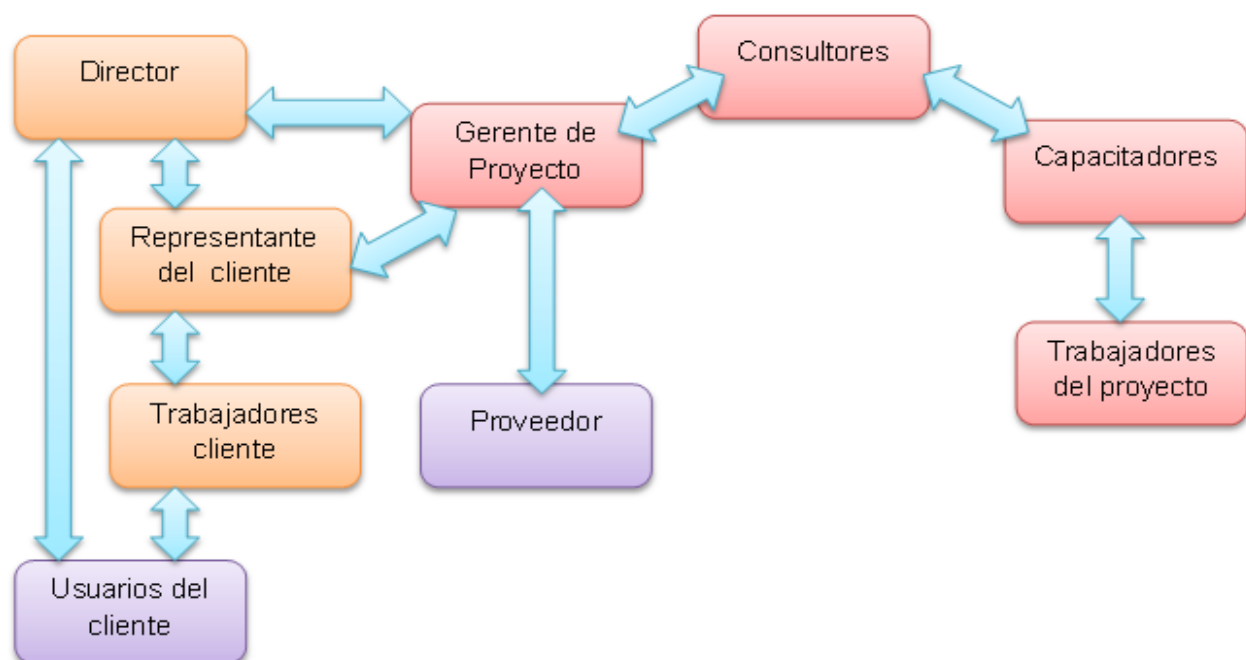
solicitudes alta

posteriores a la

compra

Fuente: Elaboración propia, 2017

Flujo de las comunicaciones



CONVENCIONES DEL DIAGRAMA

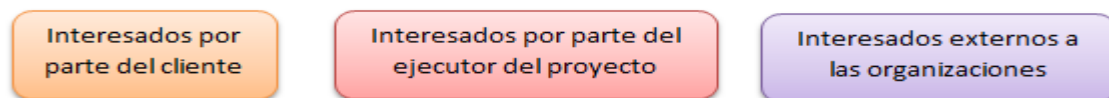


Figura 10: Flujo de las comunicaciones

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 32: Matriz poder- interés

INTERES	MENOR ----- MAYOR	<hr/>	
		ATENCIÓN	CUIDADO
		- Director del Proyecto	- Director
		- Gerente de Proyecto	- Gerente de Proyecto
INTERES	MENOR ----- MAYOR	- Usuarios del cliente	- Representante del Cliente
		<hr/>	
		SIN PROBLEMA	MITIGANTE
		- Trabajadores del cliente	
INTERES	MENOR ----- MAYOR	- Trabajadores del proyecto	
		<hr/>	
		PODER	
		<hr/>	
INTERES	MENOR ----- MAYOR	MENOR -----	
		----- MAYOR	
		<hr/>	
		<hr/>	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Matriz de riesgos

Tabla 33: Matriz de riesgos

Registro de Riesgos											
Proyecto							Mejorar la percepción del grado de madurez en la gestión de proyectos de la empresa APROIND LTDA	Fecha	18/04/2017		
Gerente de Proyecto							Jury Jackeline Díaz Cubides – María Fernanda Gómez				
ID	en qué consiste este riesgo? (usar una redacción que permita identificar causa, efecto e impacto)	Probabilidad	Impacto	Importancia	EXPLICACIÓN	Categoría	Disparador/Indicador	Estrategia de Respuesta	¿En qué consiste la estrategia de respuesta?	Plan de Contingencia	
0	En qué consiste este riesgo? (usar una redacción que permita identificar causa,	Muy Alta: 80% , Alta: 60%, Media: 50%, Baja: 30%, Muy Baja: 10%	Muy Alto: 10 , Alto: 8, Medio : 5, Bajo:			Técnicos, De la Organización, Externos, De gerencia del	Qué acción o evento indica que el riesgo se va a dar o que se requiere respuesta?	Cuál será la estrategia de respuesta al riesgo? Mitigar,	Descripción	Si se materializa el riesgo que se hará en respuesta o como respaldo o	

efecto e impacto)		3, Muy Bajo: 1		Proyect o		transfери r, evitar, aceptar		como reparación.
1 Que no se puedan realizar las capacitaciones de acuerdo al cronograma , extendiendo el tiempo del proyecto	50%	3	1,5	La empresa APROIND cuenta con una nómina pequeña y sus colaboradores contantemente permanecen muy ocupados en sus labores. Por lo cual podría suceder que al momento de la capacitación no asistan por exceso de trabajo.	De la Organización	Llamar a la empresa a confirmar 3 días antes la disponibilidad de las personas	Mitigar	Acordar con el cliente mediante cláusula de contrato que si el tiempo se excede, ese tiempo será nuevamente valorado económicamente. Proponer la capacitación que se retrasó en horario adicional
2 No tener mas firmas habilitadas para compras o autorizaciones, en caso de incapacidad del gerente del proyecto ocasionando retraso en	30%	3	0,9	El gerente general a informado que se debe indicar que se requiere antes de que el se valla de viaje, ya que si el se va no va a haber nadie que pueda autorizar compras o pagos	De gerencia del Proyecto	La programación del viaje del gerente general de la empresa APROIND	Mitigar	Delegar otra persona que pueda autorizar y firmar los documentos necesarios Solicitar con la empresa autorización para proceder vía e-mail y después generar el cobro en la factura de servicios

cualquiera
de las
actividades.

3	No contar con el personal idóneo para la realizando y optimizació n de procesos.	10%	1	0,1	la probabilidad es muy baja ya que previamente se conoció al personal de la empresa y se destacaron sus habilidades	Técnico s	Que alguno de los participantes del proyecto presente retrasos en el desarrollo teórico de sus procesos	Mitigar	Evaluar previamente a todos los responsables y detectar posibles faltas de información	Realizar asesoría personaliz ada al integrante que ha presentado la falencia

Fuente: Elaboración propia, 2017

Anexos

Anexo A: Instrumento para la recolección de datos (encuesta)

“Percepción del grado de madurez en la gestión organizacional de proyectos de empresas Bogotanas”

Se está llevando a cabo una investigación en la UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA, con el ánimo de interpretar académicamente el grado de madurez en la gestión de proyectos en las empresas bogotanas.

La investigación está dirigida a los involucrados en la gestión de proyectos de las empresas seleccionadas de la ciudad de Bogotá: gerente general, gerentes técnicos, directores de proyectos, administradores de proyectos, gerentes de proyectos, coordinadores o líderes de proyectos, directores de obras, residentes de obras (en el caso de empresas de la actividad de la construcción) y jefes de los sistemas de gestión.

El grado de madurez en la gestión organizacional de proyectos de empresas bogotanas, permitirá conocer cómo está la organización respecto al estándar internacional PMBOK® del PMI® y por lo tanto, establecer dónde y cuáles cambios son requeridos para las empresas, a la luz de dicha guía.

El grado de madurez de la gestión organizacional de proyectos se determinará por medio de la aplicación de un cuestionario estructurado sobre la base de OPM3® y PMBOK® del PMI® y COBIT 4, para conocer la percepción de la cultura en la gestión de proyectos de las empresas.

Antes de comenzar a responder las preguntas lea, detenidamente las siguientes instrucciones o consideraciones:

- No deje de responder ninguna pregunta; en caso de no encontrar la opción exacta, elija la que más se aproxime.
- Todas las respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad, en consecuencia lo invitamos a responder lo más cercano a la realidad en la gestión de proyectos de la organización que representa.

* Required

1. Fecha de realización *

Example: Junio 15, 2016

2. Nombres y Apellidos del entrevistado *

3. Sexo *

Mark only one oval.

☐ Femenino

☐

Masculino

4. Nombre de la Empresa *

5. ¿Cuántos años de fundada tiene la empresa? *

Expresa su respuesta en años

6 Clasificación Industrial Internacional
Uniforme (CIIU)

Sección 1: Datos Generales

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información del encuestado: rol en proyectos, experiencia, certificación en dirección o gestión de proyectos.

7. En la empresa que trabaja, ¿cuál es el rol que desempeña actualmente en el ámbito de proyectos? *

Elija una única opción

Mark only one oval.

☐

Sponsor de Proyecto

☐

PMO Manager

☐

Director de proyectos

☐

Coordinador de Proyectos

☐

Líder de proyectos

☐

Miembro del equipo

☐

Gerente de proyecto

☐

Residente de obra

☐Other:

8. ¿Cuánto tiempo lleva en su cargo actual? *

Responda esta pregunta en meses

9. ¿Cuánto tiempo lleva vinculado a su organización? *

Responda esta pregunta en meses

10. Indique el total de años de experiencia en Gestión de Proyectos *

Elija una única opción

Mark only one oval.

- ☐ Ninguna experiencia
- ☐ Menos de 3 años
- ☐ De 3 a menos de 5 años
- ☐ De 5 a menos de 10 años
- ☐ De 10 a menos de 15 años
- ☐ Más de 15 años

11. Indique si posee algún título o certificación oficial en Gestión de Proyectos. *

Puede elegir más de una opción

Check all that apply.

- ☐ Ninguna titulación, ni certificación
- ☐ Especialista en Gestión de Proyectos
- ☐ Master en Gestión de Proyectos
- ☐ Doctorado en Gestión de Proyectos
- ☐ Certificado por PMI (Project Management Institute)
- ☐ Certificado por IPMA (International Project Management Associate)
- ☐ Certificado por PRINCE 2 (Project in Controlled Environment)
- ☐ Other: _____

Sección 2: Datos Organizacionales

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información sobre la organización para la que trabaja el encuestado: tipo, número de empleados, activos totales, facturación anual.

12. La organización en la que trabaja es: *

Elija una única opción

Mark only one oval.

- ☐ Sociedad Anónima
- ☐ Sociedad Limitada
- ☐ Sociedad por acciones simplificadas
- ☐ Organismo Público
- ☐

- ☐ Empresa Unipersonal
- ☐ Educación / Universidad
- ☐ Sociedad Anónima de Capital Variable
- ☐ Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.)
- ☐ Cooperativa
- ☐ Gremio
- ☐ Caja de Compensación
- ☐ Other:
13. Clasifique su organización por número de empleados. *
Mark only one oval.
- ☐ De 1 a 10
- ☐ De 11 a 50
- ☐ De 51 a 200
- ☐ De 201 a 500
- ☐ De 501 a 1.000
- ☐ De 1001 a más
14. Clasifique su organización por activos totales *
Elija una única opción. SMMLV para el año 2016: \$689.454
Mark only one oval.
- ☐ Hasta 500 SMMLV
- ☐ Entre 501 y menos de 5000 SMMLV
- ☐ Entre 5001 y menos de 30.000 SMMLV
- ☐ De 30.000 a más SMMLV
15. Clasifique su organización por volumen de facturación anual *
Elija una única opción.
Mark only one oval.
- ☐ Menos de 100 millones de pesos colombianos
- ☐ Entre 101 y menos de 500 millones
- ☐

Entre 501 y menos de 1.000 millones

☐

Entre 1.001 y menos de 2.500 millones

☐

Más de 2.500 millones

16. En una escala de 1 a 10, donde 1 es "totalmente negativa" y 10 es "totalmente positiva", ¿Cómo calificaría la imagen que su empresa tiene en el mercado? *

Marque su calificación

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Totalmente
Negativa

Totalmente
positiva

17. Si le preguntaran a alguno de sus clientes. ¿Cuáles cree serían las 3 cualidades que más destacaría de su organización? *

Sección 3: Normas ISO

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información sobre las normativas ISO y la experiencia y conocimiento del encuestado: normativas ISO, factores de implementación, beneficios.

18. ¿Su organización tiene implementada alguna Normativa ISO? *

Mark only one oval.

☐

No, por favor continúe en la pregunta 23.

☐

Si, por favor continúe con la siguiente pregunta.

19. Por favor, indique la normativa ISO más importante que su organización tiene

implementada.

Mark only one oval.

- ☐ ISO 9001, menos de 3 años.
- ☐ ISO 9001, de 3 años a más.
- ☐ Other: _____

20. ¿Cuál considera que fue o es el factor de decisión más importante, para que su Organización implemente una normatividad ISO?

Elija una única opción

Mark only one oval.

- ☐ Satisfacción de los clientes
- ☐ Necesidad del mercado
- ☐ Requisitos solicitado por los clientes
- ☐ Mejora continua
- ☐ Other: _____

21. ¿Cuál considera que fue el factor de éxito más importante en la implementación de la(s) Normativa(s) ISO, en su organización?

Elija una única opción

Mark only one oval.

- ☐ La comunicación constante del equipo que lideró el proyecto.
- ☐ El compromiso de la organización y sus directores.
- ☐ Tener claros los objetivos y los beneficios que se obtendrían.
- ☐ Capacitación adecuada y constante.
- ☐ Lineamientos claros para lograr la implementación.

22. ¿Cuál considera que fueron los beneficios que obtuvo su organización con la implementación de la(s) normativa(s) ISO?

Mark only one oval.

- ☐ Satisfacción del cliente.
- ☐ Estandarización de los procesos de negocio.
- ☐

Mayor compromiso en la gestión.

- ☐ Uso eficaz de los datos como herramienta de gestión empresarial.
- ☐ Revisiones más eficaces por parte de la administración.
- ☐ Mejorar la comunicación con el cliente.
- ☐ Mayor rendimiento del proveedor.
- ☐ Mejorar la comunicación con el proveedor.
- ☐ Mejor rendimiento financiero.
- ☐ Dar reconocimiento a la empresa.
- ☐ Ningún beneficio.

Sección 4: ISO 21500 para la Gerencia de Proyectos

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información específicamente de la normativa ISO 21500, la opinión del encuestado respecto a estas: conoce la normativa, se puede aplicar, posibles beneficios, etc.

23. ¿Conoce usted la Normativa ISO 21500 para la Gerencia de Proyectos? *

Mark only one oval.

- ☐ No, por favor continúe con la pregunta 29.
- ☐ Si, por favor continúe con la siguiente pregunta.

24. Respecto a otros estándares o frameworks o mejores prácticas en Gestión de Proyectos, ¿Qué mejora considera aporta la normativa ISO 21500?

Elija una única opción

Mark only one oval.

- ☐ Ninguna mejora.
- ☐ La sencillez y claridad de su aplicación.
- ☐ Realmente puede aplicarse a cualquier organización y/o proyecto.
- ☐ Considera temas nuevos que otros estándares o frameworks o mejores prácticas, no incluyen.
- ☐ Articula y consolida temas de varios estándares o frameworks o mejores prácticas.
- ☐ Un lenguaje más estándar o genérico en gestión de proyectos.

25. ¿Conoce usted si la Normatividad ISO 21500 es certificable?

Elija una única opción

Mark only one oval.

- ☐ Lo desconozco, pero NO deberían hacerla certificable.
- ☐ Lo desconozco, pero deberían hacerla certificable.
- ☐ Lo desconozco, pero no tiene importancia si es o no certificable.
- ☐ Sí, es certificable.
- ☐ Sí, NO es certificable.

26. En caso de que la normativa ISO 21500 fuese certificable, ¿Qué debería certificar?

Elija una única opción

Mark only one oval.

- ☐ Empresas u organizaciones
- ☐ Todos los proyectos de una empresa
- ☐ Sólo los proyectos estratégicos
- ☐ Personas

27. En una organización o Proyecto, ¿Qué considera facilitaría la implementación bajo el marco de referencia de la ISO 21500?

Elija una única opción

Mark only one oval.

- ☐ Disponer de una guía con plantillas (templates) orientadas a los responsables de dirigir proyectos en la organización.
- ☐ Disponer de una guía orientada a los responsables de la implementación del sistema de gestión de proyectos en la organización.
- ☐ Ambas guías.
- ☐ Ninguna de las dos.

28. En el caso de que la empresa tuviera implantado el sistema de gestión de calidad

ISO 9001.

Mark only one oval.

- ☐ Dificultaría la implementación pues ambas están orientadas a procesos y los responsables de la ISO 9001 considerarían que su sistema ya incluye el de gestión de proyectos.
- ☐ Sería un apoyo en la implementación de la ISO 21500 por tener la organización una cultura ISO.
- ☐ No influiría
- ☐ Son incompatibles.
- ☐ Desconozco la influencia.

Sección 5: Habilitadores o Facilitadores Organizacionales

Los habilitadores o facilitadores organizacionales son mejores prácticas que generan un medio ambiente propicio para que los procesos específicos de la gestión de proyectos se desarrollen y sean sostenibles en el tiempo al interior de la organización. Los habilitadores organizacionales se categorizan en: estructurales, culturales, tecnológicas y de recursos humanos.

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información sobre si la organización, en concepto del entrevistado, las Buenas Prácticas han sido implementadas y se aplican en la organización.

29. ¿Qué instancia dentro de su organización tiene a cargo las decisiones relacionada con el portafolio de proyectos? *
- Describa cómo se llama la instancia (área, departamento, etc.) a cargo.

30. En su organización, ¿existe alguna instancia encargada de adelantar la gestión por programas de proyectos? *
- En caso afirmativo, describa cómo se llama la instancia (área, departamento, etc.) a cargo.

31. **En su organización, ¿cómo se llama la instancia encargada de brindar lineamientos para la gestión de proyectos? ***

32. Marque SI o NO frente a cada pregunta, según corresponda. *

Mark only one oval per row.

	SI	NO
H1. ¿Su organización tiene una Política y Visión escrita sobre Gestión de Proyectos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H2. ¿Su organización ha comunicado y concientizado, a los Interesados, en la Política y Visión de Gestión de Proyectos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H3. ¿Su organización tiene alineada la Política y Visión de la Gestión de Proyectos con la Visión, Metas y Objetivos estratégicos de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H4. ¿Su organización cuenta con un proceso para la asignación de recursos para apoyar los esfuerzos de la Gestión de Proyectos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H5. ¿Su organización cuenta con un sistema de gestión para apoyar la Gestión de Proyectos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
H6. ¿Su organización proporciona patrocinio para las iniciativas de Gestión de Proyectos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

H7. ¿Su organización proporciona una estructura organizacional para apoyar los esfuerzos de la Gestión de Proyectos?

H8. ¿Su organización cuenta con estructuras para apoyar la gestión de competencias para el entorno de la Gestión de Proyectos y el Ciclo de Vida de los Proyectos?

H9. ¿Su organización cuenta con estructuras para apoyar la gestión de las competencias de habilidades sociales en el entorno de la Gestión de Proyectos?

H10. ¿Su organización tiene una fuerza de trabajo con el nivel adecuado de competencias para apoyar el entorno de la Gestión de Proyectos?

H11. ¿Su organización cuenta con una trayectoria profesional en el lugar para apoyar los roles (funciones) necesarias que soporten el entorno de la Gestión de Proyectos?

H12. ¿Su organización cuenta con un proceso para evaluar la competencia y las evaluaciones formales de desempeño?

H13. ¿Su organización proporciona formación (capacitación) para las funciones de gestión De proyectos?

H14. ¿Su organización apoya la organización de comunidades (grupos) de Gestión de Proyectos?

H15. ¿Su organización da apoyo a las prácticas en Gestión de Proyectos al nivel del proyecto?

H16. ¿Su organización da apoyo a las prácticas en Gestión de Proyectos al nivel del programa?

H17. ¿Tiene su organización una metodología implementada para la Gestión de Proyectos?

H18. ¿Su organización usa técnicas de Gestión de Proyectos para los esfuerzos en la Gestión de Proyectos?

H19. ¿Su organización usa las métricas de Gestión de Proyectos para los esfuerzos de la Gestión de Proyectos?

H20. ¿Su organización aplica criterios de éxito de proyecto cuando evalúa los esfuerzos de la Gestión de Proyectos?

H21. ¿Su organización usa referenciamiento (benchmarking) para los esfuerzos de la Gestión de Proyectos?

H22. Su organización usa un Sistema de Información De Gestión de Proyectos (PMIS) y de Gestión del Conocimiento (KM) para los esfuerzos de la Gestión de Proyectos?

Sección 6: Procesos de Gestión de Proyectos

Las preguntas de esta sección están orientadas a obtener información sobre cada uno de los 39 procesos de la gestión de proyectos según la Normativa ISO 21500. Para cada uno de los procesos marque con una “X” una de las seis (6) opciones de la escala de madurez, teniendo en cuenta lo siguiente:

0 Inexistente/ No se conoce

La empresa/entrevistado no reconoce que existe este proceso como buena práctica para la gestión de proyectos.

1 Se ejecuta

Este proceso se ejecuta pero no está estandarizado. En su lugar existen enfoques Ad Hoc que tienden a ser aplicados de forma individual o caso por caso.

2 Repetible

Este proceso se ha desarrollado hasta el punto en que se siguen procedimientos similares por los gerentes/coordinadores/líderes de proyectos. No hay entrenamiento o comunicación formal de los procedimientos estándar, y se deja la responsabilidad al individuo. Existe un algo grado de confianza en la experiencia y conocimiento de los individuos y, por lo tanto, los errores son muy probables.

3 Definido

El proceso/procedimiento se ha estandarizado y se ha difundido a través del entrenamiento. Sin embargo, se deja que el gerente/coordinador/líder de proyectos decida su utilización y es poco probable que se detecten desviaciones.

4 Administrado

5 Optimizado

33. ÁREA DE CONOCIMIENTO: INTEGRACIÓN *

0.	1. Se	2.	3.	4.	5.
Inexistente	ejecuta	Repetible	Definido	Administrado	Optimizado

I1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto						
I2. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto						
I3. Dirigir y gestionar el trabajo del Proyecto						
I4. Monitorear y Controlar el trabajo del Proyecto						
I5. Realizar el Control Integrado de Cambios						
I6. Cerrar Proyecto O Fase						

34. ÁREA DE CONOCIMIENTO: GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO **Mark only one oval per row.*

	0. Inexistente	1. Se ejecuta	2. Repetible	3. Definido	4. Administrado	5. Optimizado
A1. Planificar la Gestión del Alcance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A2. Recopilar Requisitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A3. Definir el Alcance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A4. Crear la EDT/WBS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A5. Validar el Alcance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A6. Controlar el Alcance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. ÁREA DE CONOCIMIENTO: GESTIÓN DEL TIEMPO DEL PROYECTO **Mark only one oval per row.*

	0. Inexistente	1. Se ejecuta	2. Repetible	3. Definido	4. Administrado	5. Optimizado
T1. Planificar la Gestión del Cronograma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
T2. Definir las actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
T3. Secuenciar						

las actividades

☐☐☐☐☐☐T4. Estimar los
Recursos de las
Actividades☐☐☐☐☐☐T5. Estimar la
duración de las
actividades☐☐☐☐☐☐T6. Desarrollar
el cronograma☐☐☐☐☐☐T7. Controlar el
Cronograma☐☐☐☐☐☐**36. ÁREA DE CONOCIMIENTO: GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO ****Mark only one oval per row.*

0.	1. Se	2.	3.	4.	5.
Inexistente	ejecuta	Repetible	Definido	Administrado	Optimizado

C1. Planificar la
Gestión de los
Costos☐☐☐☐☐☐C2. Estimar los
Costos☐☐☐☐☐☐C3. Determinar el
Presupuesto☐☐☐☐☐☐C4. Controlar los
Costos☐☐☐☐☐☐

Mark only one oval per row.

Mark only one oval per row.

[illegible]

Mark only one oval per row.

Mark only one oval per row.

[illegible]

_R5

IN1. Identificar a los interesados

 IN2. Planificar la
 Gestión de los
 interesados

 IN3 Gestionar la
 participación de
 los interesados

 IN4 Controlar la
 participación de
 los interesados

43. Para finalizar, ¿qué iniciativas propondría para mejorar la Gestión de Proyectos en su organización? *

44. Nombre entrevistador *

_____”

Referencias bibliográficas

Barrera A, Lozano D, y Ojeda T (2012). Métodos cualitativos para investigación y acción participativa. Costa Rica

González, F. (1997). Epistemología cualitativa y subjetividad. Educ: España.

Project Management Institute (PMI). (2008). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). 2th Ed. Pennsylvania, USA: Author.

Project Management Institute (PMI). (2007). Practice Estándar for Project Scheduling Pennsylvania, USA: Author.

Susana López Rey (2011) Sistemas de Calidad. Implantación de diferentes sistemas en la organización.

Gómez, O., Torres, L. & Rodríguez, R. (2014). Cultura organizacional en Gestión de Proyectos de la Empresa Constructora A.O.O Ingeniería E.U. Tesis de grado para recibir título de Especialista en Gerencia de Obra. Universidad Católica de Colombia.

Solarte, L. & Motoa, G. (2005). Modelo de Madurez en Gerencia de Proyectos. Colombian Project Management Maturity Model (3M). Primer Congreso Iberoamericano de investigación en Administración: Universidad Nacional de Colombia.

Acevedo, P., Esquivel, J. & Sánchez, J. (2014). Grado de Madurez en la Gestión de Proyectos de la Empresa Constructora Sánchez Foliaco Ingenieros S.A.S. Bogotá D.C. Tesis de Grado para recibir título Especialista Gerencia de Obra: Universidad Católica de Colombia.

Martínez, J. (2015). Modelo de Madurez en el Dominio de los Proyectos aplicado a Organizaciones de Gestión de Proyectos en Medellín. Tesis de Grado para recibir título en Maestría en Ingeniería: Universidad EAFIT, Medellín.

Gestión de Proyectos Institute. (OPM3®) - Segunda Edición. Organizacional Gestión de Proyectos Modelo de Madurez. 14 Campus Boulevard, Pennsylvania: EEUU

KERZNER, Harold. Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model. New York, USA: Jhon Wiley & Sons, 2001. 408 p.

KHAWAM GÓMEZ, Pierre. Grado de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos en la Unidad Objeto de Estudio de CVG VENALUM. [En línea]. 114 Disponible en Internet: <URL:biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ9473.pdf>. [Citado: 15 de noviembre de 2013].

PACHÓN, Andrea y USECHE, Julián. Grado de madurez en la gestión de proyectos de las empresas constructoras de Bogotá. Trabajo de Grado (Especialista en Gerencia de Obra). Bogotá: Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ingeniería. Programa de Ingeniería Civil. Especialización en Gerencia de Obra, 2001. 106 p.

ARCE LABRADA, Sigifredo, LÓPEZ SIERRA, Hermes A. Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá. Nivel de madurez en gestión de proyectos. En: Revista EAN, no. 69, jul.-dic., 2010. p. 23-59.